

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**MOTIVACION PERSONAL Y DESARROLLO  
HUMANO PARA PERSONAL DOCENTE Y  
ADMINISTRATIVO DE ESTABLECIMIENTOS  
EDUCATIVOS DE NIVEL MEDIO**

Informe final de investigación  
presentado al Honorable Consejo Directivo  
de la Escuela de Ciencias Psicológicas

por

**VILMA JEANNETTE HERNANDEZ RAMIREZ**

Previo a optar el título de

**PSICOLOGA**

en el Grado Académico de

**LICENCIATURA**

Guatemala , junio de 1998.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Centro

13  
7(434)  
C 4

## TRIBUNAL EXAMINADOR

Licenciado Abraham Cortez Mejía  
D I R E C T O R

Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce  
S E C R E T A R I A

Licenciada Loris Pérez Singer de Salguero  
R E P R E S E N T A N T E C L A U S T R O C A T E D R A T I C O S



ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
Edificio M-5, Ciudad Universitaria, Zona 12  
Tel.: 4700000-4, 4700005, ext. 400-1  
Dirección: 4700002, 4707719, fax: 4700014  
e Mail: USACPSIC@edu.gt  
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

cc: Control Académico  
CIEPs.  
archivo

REG. 1281-97

CODIPs. 446-98

DE ORDEN DE IMPRESION INFORME FINAL DE  
INVESTIGACION

Junio 01 de 1998

Señorita Estudiante  
**Vilma Jeannette Hernández Ramírez**  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Señorita Estudiante

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto DECIMO CUARTO (14o.) del Acta DIECIOCHO NOVENTA Y OCHO (18-98) de Consejo Directivo, de fecha 20 de mayo del año en curso, que copiado literalmente dice:

"DECIMO CUARTO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: "MOTIVACION PERSONAL Y DESARROLLO HUMANO PARA EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS DE NIVEL MEDIO", de la Carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, realizado por:

**VILMA JEANNETTE HERNANDEZ RAMIREZ**

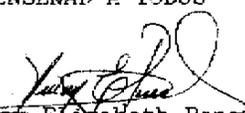
CARNET No. 92-11141

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Diana Marcela Collier de Díaz y revisado por el Licenciado Elio Salomón Tecs Morales.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo AUTORIZA LA IMPRESION del mismo para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para elaborar Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "

  
~~Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce~~  
SECRETARIA



/Rosy



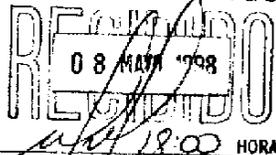
*Handwritten signature*  
190198

ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
Edificio A-5, Ciudad Universitaria, Zona 12  
Tels. 4780730-4, 4780885, ext. 400-1  
Director: 4789802, 4787219, fax 4789914  
e-mail: USACPSIC@edu.ig  
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

Guatemala,  
7 de mayo de 1,998.

INFORME FINAL

Universidad de San Carlos  
ESC. CIENCIAS PSICOLÓGICAS



SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
EDIFICIO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Salomón Tec Morales, ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACION, titulado:

**"MOTIVACION PERSONAL Y DESARROLLO HUMANO PARA EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS DE NIVEL MEDIO"**

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

NOMBRE:

VILVA JENNETTE HERNANDEZ RAMIREZ

CARNE No.

92-11141

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes, para obtener ORDEN DE IMPRESION.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

*Edith Riggs de Maldonado*  
LICDA. EDITH RIGGS DE MALDONADO  
COORDINADORA

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA



ERDA/edr  
c.c. Docente Revisor  
Archivo



CIEPs. 28/98

ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
Edificio M5, Ciudad Universitaria, Zona 12  
Tel: 4760750-4, 4760388, ext 400-1  
Directo: 4760002, 4760710, fax: 4760504  
e Mail: USACPSIC@edu.ig  
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

Guatemala, 7 DE MAYO DE 1,998.-

LICENCIADA  
EDITH RIOS DE MALDONADO, COORDINADORA  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA  
EDIFICIO

LICENCIADA RIOS:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle  
que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**,  
titulado:

**"MOTIVACION PERSONAL Y DESARROLLO HUMANO PARA EL PERSONAL  
DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS  
DE NIVEL MEDIO"**

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

NOMBRE

CARNE No.

VILMA JEANNETTE HERNANDEZ RAMIREZ

92-11147

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos  
establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito  
**DICTAMEN FAVORABLE**, y solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
LIC. ELTO SALOMON TEOS M.  
DOCENTE REVISOR

c. c. Archive  
Docente Revisor



Guatemala,  
23 de marzo de 1998

Licenciada  
Edith Ríos de Maldonado, Coordinadora  
Centro de Investigaciones en Psicología  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciada Ríos de Maldonado:

Por este medio le informo que procedí a asesorar el informe final de investigación titulado **"Motivación Personal y Desarrollo Humano para el Personal Docente y Administrativo de Establecimientos Educativos de Nivel Medio"** desarrollado por la estudiante **Vilma Jeannette Hernández Ramírez**, Carné No. 92-11141. para el cual emito dictamen favorable.

Atentamente,

  
Licda. Diana Collier de Díaz  
Psicóloga  
Colegiado No. 4777



ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
A.S. Ciudad de Guatemala, Zona 12  
4700100-4, 4761805, ext. 400-1  
tel. 4766822, 4767712, fax 4764814  
Mail: USAP@PSICO.UGA.GU  
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

cc.: Control Acad.  
CIEPs.  
archivo

REG. 1281-97

CODIPs. 943-97

**APROBACION DE PROYECTO DE INVESTIGACION  
Y NOMBRAMIENTO DE ASESOR**

14 de octubre de 1997

Señorita Estudiante  
**VILMA JEANNETTE HERNANDEZ RAMIREZ**  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Señorita Estudiante

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto DECIMO SEGUNDO (12o.) del Acta TREINTA Y CUATRO NOVENTA Y SIETE (34-97) de Consejo Directivo, de fecha 29 de septiembre del año en curso, que copiado literalmente dice:

**"DECIMO SEGUNDO:** El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Proyecto de Investigación titulado: **"MOTIVACION PERSONAL Y DESARROLLO HUMANO PARA EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS DE NIVEL MEDIO"**, de la carrera: **LICENCIATURA EN PSICOLOGIA**, elaborado por:

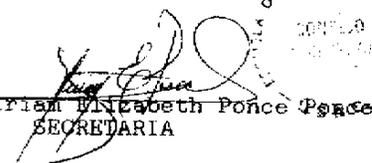
**VILMA JEANNETTE HERNANDEZ RAMIREZ**

**CARNET No. 92-11141**

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs., resuelve aprobarlo y nombrar como asesor a la Licenciada Diana Marcela Collier de Diaz."

Atentamente,

" **ID Y ENSEÑAR A TODOS**

  
Licenciada **Miriam Vineth Ponce Perce**  
**SECRETARIA**



/Celina

# DEDICATORIA

## A DIOS Y A LA SANTISIMA VIRGEN MARIA:

Por ser el centro de mi vida; por iluminar, guiar mi camino y haberme permitido alcanzar uno de mis mayores anhelos.

## A MIS PADRES:

Julián Hernández

Vilma Ramírez de Hernández

Por sus incansables esfuerzos, sus sabios consejos y ser ejemplo de perseverancia, humildad y amor, gracias mamá y papá, este triunfo es de ustedes.

## A MIS HERMANOS:

Giovanni, Luis Adolfo, Juan Carlos y Jorge Mario

Por su cariño y cuidados, que sea un estímulo para que alcancen también sus metas.

## A MI ABUELITA:

Timotea Solares

Por su inagotable cariño.

## A:

Oscar H. Estupinián Lima

Aury Marroquin de López

Maria Hortencia Estrada de Aguilar

Ruth García

Walter Hernández Schaeffer

Por su amor y apoyo incondicional en todo momento.

## A MIS PADRINOS DE GRADUACION:

Licda. Telma Leticia Girón de Ramírez

Dr. Jorge Alberto Hernández Abrego

Por ser ejemplo de superación, profesionalismo, responsabilidad y amor.

## A MI ASESORA DE TESIS:

Licda. Diana Collier de Diaz

Por su orientación y valiosa ayuda en mi carrera profesional y por brindarme sus conocimientos para la realización de este trabajo. Muchas gracias.

## A LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y

## A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO:

Por brindarme la oportunidad de servir a mi país a través del cargo que ocupo y a mis compañeros por su amistad y apoyo y por ser ejemplo de respeto, superación personal y profesional, lealtad y disciplina.

## PROLOGO

Sumamente interesada en la gran importancia personal, social e institucional que tiene la realización plena del ser humano y el hecho que él conozca los factores que le hacen sentirse satisfecho consigo mismo y con las personas que le rodean; y, además ayudarle a descubrir, cumplir y alcanzar metas y objetivos que muchas veces pasan inadvertidos en su vida, elaboré el presente **Programa de Motivación Personal y Desarrollo Humano**.

Es lamentable observar que la mayoría de personas viven en un constante ir y venir y raras veces se ponen a pensar en ellos mismos, en si están satisfechos o no con lo que hacen y tienen. Lo mismo sucede con los gerentes y supervisores de pequeñas y grandes empresas, quienes no prestan atención a su personal, y desconocen que las actitudes que el empleado mantiene hacia varios aspectos de su puesto y de su ambiente de trabajo, su propia personalidad y las influencias del ambiente social, contribuyen al grado de productividad y satisfacción que experimente.

En la aplicación del presente trabajo y por el alcance y cobertura que llegó a tener, se guió a los participantes hacia conductas sanas, mejora de autoestima, valores y motivos para que los compartieran no sólo con ellos mismos, sino con las personas que les rodean.

Razón que me lleva a despertar el interés en personas líderes de las diferentes áreas (educativa, organizacional, pública o privada) que trabajan con equipos de personas y que están involucradas en el estudio de la conducta de logro, para que ellos también apliquen este tipo de programas y logren mejorar la productividad, el ambiente y el desarrollo personal del trabajador.

Finalmente, agradezco a las personas que desinteresadamente me brindaron su ayuda, apoyo y orientación para la realización de este trabajo.

## CAPITULO I

### 1.1 INTRODUCCION

En el ambiente educativo la Motivación Personal y Profesional se deja pasar por alto y no se le presta la suficiente atención, por lo que la mayoría de docentes que se desenvuelven en este ambiente sienten la falta de motivación personal y laboral; todos necesitamos retroalimentar positivamente y capacitar nuestro ego, para que el trabajo y nuestra vida particular nos produzca satisfacción. Con base en lo anterior, el presente trabajo muestra un **Programa de Motivación Personal y Desarrollo Humano** dirigido a Personal Docente y Administrativo de un Establecimiento Educativo, que permita demostrar el mejoramiento del nivel de motivación de las personas a través de **Técnicas de Motivación no Financieras**, y temas relacionados con motivación personal, comunicación efectiva, relaciones interpersonales, valores e intereses. Esto surge ante la necesidad de eliminar el desinterés evidenciado en los docentes por su calidad de vida y trabajo al impartir las clases, en sus reuniones, en ellos mismos y por ende en los alumnos, la carencia de canales de comunicación adecuados y desmotivación; y poder así comprobar que se puede obtener en el personal una mayor capacidad de autoestima, logro y autorrealización.

Para la realización del mismo se han tomado como base las conceptualizaciones de Motivación que indican que es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona.

Para entender las teorías de la motivación y la forma de motivar es preciso entender varios supuestos básicos:

1. Se presupone que la motivación es buena;

2. La motivación es un factor, de entre varios, que interviene en el desempeño del personal;
3. No hay mucha motivación por lo tanto debe reponerse periódicamente; y,
4. La motivación es un instrumento que permite a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones.

Asimismo, es fundamento de este trabajo la Teoría del Comportamiento que marca la más profunda influencia de las ciencias del comportamiento en la administración. Para muchos representa la aplicación de la psicología organizacional a la administración. Esta teoría se sustenta en nuevas proposiciones acerca de la motivación humana, principalmente las contribuciones de McGregor, Maslow y Herzberg.

La Calidad de Vida en el Trabajo se ha definido como "la medida en que los empleados pueden satisfacer sus necesidades personales importantes mediante el trabajo en la organización" (Dessler 1993:511). Esta calidad de vida se inició para buscar la salud mental y emocional de los trabajadores.

Es importante dar a conocer también que en la relación del trabajador (maestro) con su trabajo en sí (alumno), la preparación psicológica del maestro debe ser óptima para no crear también alumnos frustrados. El educador constituye un notable modelo de identificación, exterior a la familia. El educador conduce al alumno a asumir nuevas actitudes mentales, nuevos valores, nuevos conocimientos y nuevas motivaciones; por lo que, debe poseer una salud mental y física superior.

El presente trabajo fue realizado en el Instituto Justo Rufino Barrios. El Programa fue dirigido a 25 maestros y dos personas del área administrativa, el

cual incluyó diez sesiones de dos horas cada una en las que se trabajaron los temas indicados anteriormente, por medio de charlas, dinámicas de grupo y hojas de trabajo personales.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante la práctica psicológica realizada de febrero a noviembre, en los años 1995 y 1996 se observó y se detectó en el personal docente y administrativo del Instituto Justo Rufino Barrios de la zona 21, **desmotivación laboral y personal**. Esto pudo observarse en la forma en que los docentes imparten las clases y en el trato con los alumnos; en la participación e involucramiento de ellos en actividades sociales y culturales del instituto; en sus relaciones interpersonales entre docentes, alumnos, personal administrativo y padres de familia; asimismo, se observó que los canales de comunicación son deficientes, lo que hace que la comunicación entre ellos mismos sea difícil. Además, un alto ausentismo de los docentes a sesiones de grupo y a su trabajo.

En la actualidad muy pocas personas trabajan solas, la mayoría se ha agrupado para apoyar en cuanto a producción, calidad, competencia o cualquier otra necesidad que pueden resolver a través del trabajo grupal y organizado. El contexto del trabajo es el equipo; es decir la conjunción de muchos y muy diferentes elementos humanos, el campo de las fuerzas psicológicas más complejas y aferradas a la persona por su experiencia y conocimiento así como sus afectos. Para la motivación en tal contexto se requiere de una trilogía que abandona el esquema de la motivación individual, es decir motivar, no sólo a la tarea y al medio físico, sino también al grupo y su trabajo en equipo.

Por lo anterior, en la administración de cualquier institución se necesita reconocer y transmitir que la satisfacción en el trabajo es de tanta importancia para la empresa como para sus empleados y por consiguiente ésta logrará una mayor y mejor atención a las personas a quienes prestan su servicio, en este caso autoridades administrativas, docentes y alumnos.

Se considera que la satisfacción del empleado (docente) merece tanto interés y preocupación de parte de la administración del instituto como de los docentes mismos. Las actitudes que los docentes mantienen hacia varios aspectos de su trabajo y del ambiente, su propia personalidad y las influencias del ambiente social contribuyen al grado de satisfacción que experimenten en la realización de ellos mismos como personas y como catedráticos.

La **Falta de Motivación del Docente**, es consecuencia de que él mismo no siente la **necesidad** de realizar sus tareas a manera que le provoquen **satisfacción** hacerlas. Esta dificultad trae consigo consecuencias graves, ya que puede provocar un **bajo rendimiento** escolar en el alumno, al notar éste la **falta de interés** de parte del maestro para enseñarle. Además, puede provocar un **detrimento en la Salud Mental** en el ambiente escolar, al no ejercer cada cual sus funciones adecuadamente, lo que hace que las actitudes y los valores se pierdan.

Podemos preguntarnos: ¿Cómo se puede mejorar el rendimiento de los

trabajadores?. ¿Hay otras alternativas, además del aspecto económico, que motive a las personas?. ¿Cómo instalar un generador que motive a las personas a trabajar bien y mejor cada día, y al mismo tiempo se sientan satisfechas consigo mismas?. La respuesta es: **Técnicas de Motivación no Financieras**, que se caracterizan por enriquecer la calidad de vida de la persona en su trabajo y en todos los niveles personales. Esta es una de las formas utilizadas generalmente para propiciar en el trabajador, la mejor y más duradera motivación al trabajo, este proceso abarca todas las actividades relacionadas con las necesidades de orden superior: **logro, autoestima y autorrealización**.

La aplicación de un Programa de Motivación Personal y Desarrollo Humano Para Docentes, lleva a los participantes hacia conductas sanas: mejora su autoestima, sus valores y motivos para que los compartan no sólo con ellos mismos, sino con las personas que les rodean. Es necesario e importante para la realización plena del ser humano conocer los factores que le hacen sentirse satisfecho consigo mismo y además ayudarlo a descubrir, cumplir y alcanzar metas y objetivos que muchas veces pasan inadvertidos en su vida. Todo lo anterior puede llegar a realizarse, pero si no hay voluntad y disposición de parte de las personas la aplicación de Técnicas de Motivación no Financieras en las instituciones no cumple su objetivo.

A continuación se presenta el Programa de Motivación aplicado para la realización de esta investigación:

**PROGRAMA DE MOTIVACION PERSONAL Y DESARROLLO HUMANO PARA PERSONAL  
DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE UN ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO DE NIVEL MEDIO**

NO.	ACTIVIDAD	OBJETIVO	CONTENIDO	FECHA
1.	<p><b>Integración del grupo e introducción al tema de motivación</b></p> <p>Se realizará una dinámica de integración</p> <p>Los conceptos del tema se formarán con la participación de las personas Se hará una hoja de trabajo</p> <p>Finalmente se resumirá lo tratado y se hará una retroalimentación positiva al grupo</p>	<p>Que se logre un mejor conocimiento y acercamiento al grupo</p> <p>Analizar el concepto de motivación para ayudar a las personas a percatarse con más claridad de aquello que les impide participar en actividades agradables</p>	<p>Presentación</p> <p>Fundamentos de motivación</p> <p>Qué quieren las personas Motivadores y necesidades, satisfacción e insatisfacción (Dadidoff:376-407)</p>	
2.	<p><b>Qué mueve a las personas a actuar?</b></p> <p>Exposición participativa</p> <p>Realización de hoja de trabajo</p> <p>Puesta en común</p>	<p>Diferenciar una conducta de otra dependiendo del interés que la motive</p> <p>Que los participantes enumeren los elementos que inciden en el actuar de una persona</p>	<p>Factores básicos que mueven a actuar al hombre (familia, clase, oficina, reunión social, en el bus) (Revista Sercap:17-21)</p> <p>Diferencia entre motivo e incentivo (Chruden:277)</p>	

**PROGRAMA DE MOTIVACION PERSONAL Y DESARROLLO HUMANO PARA PERSONAL  
DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE UN ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO DE NIVEL MEDIO**

NO.	ACTIVIDAD	OBJETIVO	CONTENIDO	FECHA
3.	<p><b>Hacia un descubrimiento de sí mismo</b></p> <p>Exposición magistral</p> <p>Se realizará una hoja de trabajo Una lectura que contiene "Los Ideales del Hombre" y una serie de preguntas Puesta en común</p>	<p>Que cada participante identifique sus actividades de interés</p> <p>Que cada participante identifique las características personales y las habilidades laborales</p>	<p>Fundamentación de intereses, aptitudes y habilidades (Sercap, La Motivación:30-34) Autoestima (Dorsch y Folleto Aventura en Actitudes)</p>	
4.	<p><b>Qué motivos existen en el Proceso Enseñanza-Aprendizaje?</b></p> <p>Dinámica de la Motivación en el Proceso Enseñanza-Aprendizaje</p> <p>Exposición participativa</p> <p>Realización de hoja de trabajo</p>	<p>Que los participantes puedan diferenciar los intereses que motivan al alumno, profesor y padres a actuar.</p> <p>Descubrir que es lo más importante que motiva al alumno a prestar atención</p>	<p>Intereses de los alumnos Intereses de los Maestros Intereses de los padres El alumno es diferente Las necesidades de los alumnos Las necesidades y evolución de los intereses del alumno (Guillén de Rezzano: 56-75)</p>	
5.	<p><b>Desarrollo de las Teorías de la Motivación</b></p> <p>Se hará una exposición magistral de tema, apoyada por retroproyector</p> <p>Puesta en común</p>	<p>Que los participantes conozcan las teorías contemporáneas de la motivación y expliquen cómo se aplicarían en la institución</p>	<p>Teoría de Maslow, de Herzberg, de Atkinson, de Mc Clelland y la Teoría de las Expectativas (Dessler:347-365)</p>	

**PROGRAMA DE MOTIVACION PERSONAL Y DESARROLLO HUMANO PARA PERSONAL  
DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE UN ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO DE NIVEL MEDIO**

NO.	ACTIVIDAD	OBJETIVO	CONTENIDO	FECHA
9.	<p><b>Cómo enfrentar el Estrés Laboral</b></p> <p>Hoja de Trabajo</p> <p>Cada participante explicará como enfrentaría las diferentes situaciones que se le presentan</p>	<p>Que el personal descubra métodos más eficaces para enfrentar el estrés laboral</p>	<p>Exposición participativa del tema (Documento "Psicohigiene en el Trabajo" de Dra. Aymara de León y Hughes:54-60)</p>	
10.	<p><b>Motivación Individual y Grupal</b></p> <p><b>Trabajo en Equipo</b></p> <p>Exposición participativa y dinámicas de grupo</p>	<p>Generar en los participantes una imagen positiva de su labor, que como parte de un grupo laboral realiza y del valor que su producto tiene</p>	<p>Definición, Diferencias y el ambiente laboral (Revista Visión 21/11/88)</p> <p>Trabajo en equipo (Management Today: 10/89)</p>	

**PROGRAMA DE MOTIVACION PERSONAL Y DESARROLLO HUMANO PARA PERSONAL  
DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE UN ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO DE NIVEL MEDIO**

NO.	ACTIVIDAD	OBJETIVO	CONTENIDO	FECHA
6.	<p><b>Comunicación Efectiva y Relaciones Interpersonales</b></p> <p>Exposición magistral del tema</p> <p>Realización de hoja de trabajo</p> <p>Dramatización de situaciones</p>	<p>Mejorar las habilidades de comunicación del personal</p> <p>Mejorar el nivel de integración social</p>	<p>Comunicación</p> <p>Relaciones Interpersonales</p> <p>Asertividad</p> <p>Barreras</p> <p>(Enciclopedia del Management: 139, 346)</p>	
7.	<p><b>Técnicas de Motivación no Financieras</b></p> <p>Exposición magistral del tema, apoyada por acetatos</p> <p>Puesta en común</p>	<p>Despertar en los participantes la realización de actividades relacionadas con el logro, autoestima y autorrealización</p>	<p>Fundamentación</p> <p>La Calidad de Vida en el Trabajo</p> <p>La Administración por Objetivos</p> <p>Los Circulos de Calidad (Dessler:432-448)</p>	
8.	<p><b>Autoafirmación</b></p> <p>Realización de hoja de trabajo</p> <p>Las situaciones a dramatizar se escribirán en tarjetas y cada participante dramatizará una</p>	<p>Lograr que los participantes aprendan a manifestar sus necesidades, derechos y sentimientos de manera directa y autoafirmativa, mediante la dramatización de situaciones</p>	<p>Conceptualización del tema (Hughes:36-39)</p>	

### 1.3 ANTECEDENTES

#### I. MOTIVACION:

##### Perspectiva Histórica

Al principio del siglo veinte los motivos se convirtieron en un tema importante en Psicología gracias sobre todo a la obra de William McDougall (1871-1938), científico británico de la conducta. McDougall llamaba a los motivos "instintos" y los definía como fuerzas irracionales, impulsivas e innatas, que moldean prácticamente cuando las personas hacen, sienten, perciben y piensan (Dadidoff 1986:376). Muchos de los primeros psicólogos aceptaron la postura general de McDougall y se dieron a la labor de identificar cuantos instintos específicos pudieran explicar las diversas acciones humanas. La lista del propio McDougall, publicada en 1908, incluía curiosidad, repulsión, agresión, huida, crianza infantil, reproducción, hambre, sociabilidad, adquisividad y espíritu constructivo. Sin embargo, muchos profesionales de la conducta no estaban satisfechos con esta lista relativamente breve y se lanzaron a enumerar -literalmente- miles de instintos, incluyendo instintos tales como permanecer dentro del marco moral, calcular la edad de cada individuo en la calle, y el de enviar comer manzanas de la propia huerta. Muy pronto se advirtió que llamar a cada acto un instinto (o motivo) resultaba improductivo y no aportaba nada a un verdadero conocimiento

de por qué los organismos se comportan como lo hacen.

En la actualidad, los psicólogos apenas se preocupan por identificar tipos específicos de motivos. La mayoría de los investigadores prefieren describir y explicar los factores que influyen en la conducta motivada.

A través de la historia, la motivación se conceptualiza de diferentes formas. Para los epicúros "la filosofía era la búsqueda científica del 'bienestar', y las sensaciones inmediatas del placer y del dolor se consideraban como los únicos motivos para la acción". Epicuro insistió en que "todos los placeres son igualmente buenos, pero no podemos buscarlos indiscriminadamente porque el bien supremo es el placer de la vida entera". Afirma que "el mismo Cristo, evidentemente, aceptó la teoría del espíritu y reconoció los motivos que están apuntados en los diez mandamientos". La esencia de su doctrina es, por supuesto, la idea y práctica del amor fraterno, o altruismo, que está dirigido en contra del egoísmo o egocentrismo normales de los motivos naturales. (Troland, 1928)

Al principio de este siglo, James, Dewey y Angell contribuyeron al desarrollo de la doctrina funcional. La mente llegó a ser, cada vez más un agente racional directivo, escogiendo y dirigiendo las actividades

del organismo hacia las satisfacciones y apartándolo de los peligros.

Entre 1900 y 1920 aparecieron tres tendencias significativas que aumentaron notablemente el interés y la atención por los problemas de motivación:

- 1) La presentación que hizo Freud del psicoanálisis;
- 2) La introducción del conductismo hecha por Watson; y,
- 3) El haber caído en la cuenta, hasta cierto punto repentinamente, de que el concepto de instinto era de poco valor en la psicología humana. (Bolles 1980:360-362)

## II. FUNDAMENTOS DE MOTIVACION

### Definición de Términos de Motivación

Los psicólogos usan las palabras "motivo", "necesidad", "impulso" e "instinto" en sentido especial para cada caso. Todos estos términos son constructos, es decir, procesos internos hipotéticos que parecen explicar la conducta, pero que no se pueden observar ni medir directamente. El término *necesidades* se aplica a deficiencias no satisfechas, basadas en exigencias específicas corporales o aprendidas o en alguna combinación de las dos. "Motivo o motivación connota el estado interno que resulta de una necesidad y que activa una conducta que se orienta usualmente a satisfacer la necesidad activante. Los

motivos que parecen tener su origen principalmente en la experiencia se llaman simplemente, motivos". (Dadidoff 1986:377)

Friedrich Dorsch define la motivación como "el trasfondo impulsor, que sostiene la fuerza de la acción y señala su dirección", es decir, que **todo en la vida es motivación**. Su estudio es uno de los más valiosos instrumentos para comprender la naturaleza humana y las fuerzas motrices de la conducta, para predecir y orientar la actividad propia y ajena; por su parte, Allport señala que la investigación de la motivación debe constituir el tema central de toda la psicología dinámica. (Diccionario de Psicología 1981)

Actualmente se define motivación como los comportamientos activos, integrados y dirigidos, del organismo. Se explican estos comportamientos en función de:

- a) Las energías que se invierten en tal actividad; y,
- b) Los factores, tanto internos como externos, que determinan la dirección de tales comportamientos. (Boletín de la Asociación Española de Dirección de Personal, 1989)

### **III. EL AMBITO DE LA MOTIVACION**

#### **1. Factores Internos y Externos de la Motivación**

Dentro de los factores internos y externos que determinan la dirección del comportamiento del organismo encontraremos el mismo organismo; el ambiente; relaciones sociales en el ambiente; factores internos: fisiológicos, mentales y escenario de tiempo.

#### **2. El Organismo en el Medio Ambiente Físico:**

Un organismo vivo significa tener sensaciones, ser responsivo a los cambios a nuestro alrededor, y estar dispuesto a moverse hacia cualquier situación o a apartarse de ella. El ambiente es lo que está alrededor. Según cambian nuestros alrededores, nuestros patrones de respuesta hacia ellos también cambian. Las satisfacciones las proporciona cualquier objeto o actividad que sea favorable a la vida del organismo, y los peligros se encuentran en cualquier substancia o actividad que amenacen la vida del organismo.

El medio ambiente físico debe satisfacer muchas necesidades específicas para mantener la vida humana o animal. La falta de cualquiera de estos elementos esenciales limita el comportamiento. "El hombre tiene muchos rasgos estructurales semejantes a los de otras especies, excepto en la proporción. Las características que separan al

hombre de otros animales son su postura erecta, sus pulgares conjugables con los demás dedos, boca especializada, un cerebro complejo, y períodos flexibles de crecimiento y de aprendizaje".  
(Bolles 1980:363)

### 3. **Factores de Tiempo en la Motivación:**

El tiempo es una entidad conceptual que proporciona el marco para muchos aspectos de nuestra especulación sobre la motivación. Motivación en este contexto implica que estamos invirtiendo energía en forma organizada para la obtención de alguna meta o para evitar alguna amenaza. La anticipación de metas y el temor de peligros amenazantes hacen que el futuro parezca algo muy real; no obstante, el tiempo es una entidad conceptual.

Un presupuesto ilógico frecuente de la experiencia común es que el futuro puede ejercer un influjo causal sobre el presente. Por definición, el futuro no puede ser causa de acontecimientos presentes porque una causa debe necesariamente preceder a su efecto. Sin embargo, como existen regularidades cíclicas en muchos aspectos de la vida personal y social, la mayoría de nosotros ciertamente elaboramos anticipaciones de la verificación de acontecimientos sociales significativos.

#### 4. Factores Sociales en la Motivación:

Las motivaciones sociales no operan independientemente de los otros factores que limitan y dirigen la actividad humana. Cada organismo humano es un sistema de larga duración y de energía abundante que está activo en un mundo de regularidades cíclicas.

Cuando los seres humanos, comunicativos y cooperadores por naturaleza, viven juntos en medios geográficos específicos y durante largos períodos de tiempo, elaboran sistemas entrelazados de hábitos y de expectativas, a medida que las actividades de trabajo productivo de muchos miembros de la comunidad dejan de ser inmediatamente pertinentes a las necesidades fisiológicas de sus vidas individuales.

(McTeer 1979:45-60)

Los factores sociales directos observables incluyen:

- 1) La posición de la persona en la estructura social del grupo inmediato, la estructura del grupo se basa en las metas y en las motivaciones entrelazadas de los miembros;
- 2) Las actitudes interpersonales establecidas e identificables que refuerzan o debilitan la eficacia de los motivos del individuo en muchas situaciones;
- 3) El surgimiento de fenómenos emocionales en situaciones sociales

que resultan perturbadores y desorganizadores, durante el acontecimiento y después de él. (Dadidoff: 1986-379)

Los anteriores factores y la interrelación entre ellos, influyen en la conducta del individuo y le hacen actuar de diferentes maneras. Por definición hay motivaciones específicas de por medio para cada persona, por eso es que en las empresas tenemos que cada individuo responde diferente a ciertas situaciones.

#### **IV. TEORIAS DE LA MOTIVACION**

##### **a) Teoría de la Jerarquía de las Necesidades**

Una de las teorías de la motivación más ampliamente conocidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow. Maslow ordenó las necesidades humanas según un orden jerárquico, que asciende desde el punto más bajo hasta el más alto. Asimismo, llegó a la conclusión de que cuando se satisface un grupo de necesidades, éste deja de ser un motivador. (Dessler 1993:350)

Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en un orden de importancia ascendente son las siguientes.

**1. Necesidades Fisiológicas.** Estas son las necesidades básicas para

mantener la vida, como el alimento, el agua, el calor, la vivienda y el sueño. Maslow afirma que mientras no se satisfagan estas necesidades hasta el grado necesario para mantener la vida, no habrá otras que motiven a las personas.

2. **Necesidades de Estabilidad o Seguridad.** Se trata de las necesidades de estar libres de daños físicos y del temor de perder un empleo, un bien, el alimento o la vivienda.
3. **Necesidades de Afiliación o Aceptación.** Puesto que las personas son seres sociales, necesitan pertenecer, ser aceptadas por los demás.
4. **Necesidades de Estima.** Según Maslow, una vez que las personas comienzan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a desear la estima, tanto de sí mismas como de los demás. Esta clase de necesidad produce satisfacciones tales como poder, prestigio, posición social y seguridad en sí mismos.
5. **Necesidad de Autorrealización.** Maslow la considera como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser, de desarrollar al máximo el potencial propio y lograr algo. (Dessler 1993: 350-352)

Se considera que la Teoría de Maslow es la base de las siguientes

teorías, porque es la que pone de manifiesto que todas las personas tenemos necesidades que debemos satisfacer y que si la primera necesidad no está satisfecha difícilmente lo estarán las posteriores.

b) **La Teoría X y la Teoría Y de McGregor**

Esta propuesta nace en la teoría de que casi todos los jefes se han formado una especie de filosofía de la naturaleza humana, o bien, una panorámica de las actitudes del hombre ante el trabajo; McGregor propone dos cuadros de relación laboral llenos de cuestiones motivacionales:

**Teoría X**

1. Para la mayoría de los trabajadores, el trabajo es desagradable y por tanto tratan de evitarlo.
2. Las motivaciones de los trabajadores andan por niveles muy bajos (1 y 2 de la escala de Maslow) biológicos y de seguridad.
3. La mayoría de tales personas no se motivan para los objetivos de la organización, hay que coaccionarlos o seducirlos.
4. El hombre común y corriente prefiere ser dirigido y evitar la responsabilidad.

**Teoría Y**

1. Para la mayoría de la gente el trabajo es agradable y deseable, es

tan natural como el juego es para los niños.

2. Las motivaciones se dan normalmente en los niveles altos (niveles 4 y 5 de Maslow) estima y autorrealización.
3. Los trabajadores están dispuestos, en tanto no haya condiciones negativas, a identificarse con los objetivos de la organización, a ser productivos y creativos.
4. El comprometerse a cumplir los objetivos del puesto laboral responde a la necesidad de logro y puede ser fuente de grandes satisfacciones. (Koontz 1994:254)

Esta teoría enseña y puede tomarse como base para la administración tanto de pequeñas como de grandes instituciones, en el sentido de que según sean las expectativas de quienes dirijan así serán las expectativas para los subordinados.

En este caso, si los directores del Instituto no realizan adecuadamente sus funciones en relación al trato y administración del personal, la calidad de educación y de vida tanto para los maestros como para los alumnos va decayendo; por eso es importante hacerles saber que el aspecto económico no es suficiente motivo para que el personal esté dispuesto e identificado con su trabajo.

c) **Frederick Herzberg y la teoría de la motivación de los factores motivadores-higiénicos**

Herzberg considera que la mejor manera de motivar a alguien es satisfacer las necesidades superiores del ego, con el reconocimiento y el sentido de logro, más que el dinero. Por lo tanto, la teoría de la motivación de los factores motivadores-higiénicos se refiere a que las necesidades superiores como las de reconocimiento, son insaciables, a diferencia de las necesidades fisiológicas o higiénicas. Según Herzberg, los factores de higiene no son solamente las necesidades fisiológicas como el hambre y la sed, sino también el salario, las condiciones de trabajo y la supervisión. En opinión de Herzberg ofrecer más elementos higiénicos no es la mejor manera de reforzar la motivación ya que solamente evitan la insatisfacción. (Dessler 1993:353)

Considero de suma importancia reconocer el trabajo que, en este caso, realiza el docente en la educación, ya que es él quien con su esfuerzo va formando los hombres del mañana, quienes en su momento pueden ser personas de provecho o no para la sociedad. Situación que podrá darse dependiendo de la motivación que el educador tenga.

d) Atkinson y McClelland -la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación

Estos autores afirman que todas las personas tienen la necesidad de logro, poder y afiliación. Las personas motivadas por necesidades superiores de **logro** desean situaciones con riesgos moderados y retroalimentación rápida y concreta relacionada con su desempeño. Las personas motivadas por el **poder** buscan situaciones en las que puedan hacer sugerencias, ofrecer opiniones y convencer a los demás. Las personas que tienen necesidad de amistades cercanas y mantener relaciones amistosas con los demás están orientadas a la **afiliación**.  
(Dessler 1993:355)

Esta teoría puede asociarse a las diferentes necesidades que cada persona tiene. Todos los individuos estamos orientados ya sea a tener un círculo de amigos muy grande, a estar en un lugar en donde podamos y nos dejen opinar o en una situación en donde demos nuestra capacidad como trabajadores.

e) La Teoría Equitativa de la Motivación

Esta teoría asume que las personas tienen además una gran

necesidad de mantener un balance entre lo que perciben como sus insumos o contribuciones y sus recompensas. Básicamente, los psicólogos creen que si una persona percibe una desigualdad entre su contribución y lo que recibe, surgirá una tensión o impulso en su mente, y esa persona estará motivada por la necesidad de reducir o eliminar la tensión y la desigualdad percibida. (Koontz 1994:473).

De esta teoría podemos deducir que si una persona piensa que le pagan muy poco, probablemente reducirá su esfuerzo, quizás tomando tiempo libre o trabajando más lentamente. Si piensa que le pagan más de lo debido, es posible que duplique su esfuerzo.

f) **Saul Gellerman y el Significado de la Motivación**

Es el autor que dice que toda persona está muy motivada a ser la clase de persona que piensa que debe ser. Todo individuo tiene un concepto de quién es, qué merece y cómo se le debe tratar. (Dessler 1993:357)

Los directores de las empresas deben de poner especial cuidado en conocer al personal que tienen a su cargo y de esta manera saber los motivos que le harán desempeñarse adecuadamente.

## V. LA ORGANIZACION (CAMPO LABORAL) COMO UN CONTEXTO PARA LA REALIZACION INDIVIDUAL

Los seres humanos, como miembros de una organización, son la esencia misma de la organización social. Los miembros de ésta deciden qué roles de organización desempeñan y cómo hacerlo.

Las teoría de las relaciones humanas en la organización rechaza la descripción económica de la motivación de los miembros de la misma que se utiliza en la teoría clásica y promueve un modelo de comportamiento humano basado en la autorrealización. (Sherman 1994:81-82)

La autorrealización es el proceso por medio del cual el ser humano desarrolla conocimiento, destrezas y habilidades individuales. El enfoque en la teoría de las relaciones humanas se dá en el cumplimiento de las necesidades de los miembros de la organización. Cuanto más satisfechos se encuentren con su organización, más dispuestos están a trabajar por ella. Los teóricos de las relaciones humanas aseguraron que la mayor satisfacción de las necesidades del trabajador conduciría a la autorrealización del trabajador, y, a su vez, a niveles más altos de motivación del trabajador y a una mayor

producción. La noción de que "un trabajador feliz es un trabajador más productivo" se basa en el acercamiento de las relaciones humanas.

Las reglas burocráticas están diseñadas para limitar las opciones de los miembros de la organización y las actividades en las que se comprometen. Sin embargo, los seres humanos no necesariamente cumplen con las restricciones estructurales sobre su comportamiento. A las personas deben dárseles razones e incentivos para influir sobre sus comportamientos. Las personas tienen un libre albedrío, lo que les permite decidir cuándo quieren cooperar con la autoridad y cuándo resistirla. También deciden que tan comprometidos estarán con las actividades, tareas y metas designadas por la organización. Debido a que no puede controlarse a las personas tan fácilmente como las herramientas, las tecnologías y los objetos, la dirección efectiva de la organización debe preocuparse por la motivación de los miembros de ésta para asegurar esfuerzos concertados.

### Frustración y Conflicto

El proceso motivacional, como antes se indicó, requiere la presencia de una necesidad y de la conducta que la acompaña, dirigida hacia un incentivo o meta que satisfaga esa necesidad. Sólo se tienen que examinar los eventos de la vida cotidiana de uno, para confirmar el

hecho de que no siempre es factible lograr la satisfacción de muchas necesidades, el individuo puede verse impedido de alcanzar una meta o incentivo en particular o puede tener objetivos en conflicto. Cualquiera que sea la situación lo puede mantener en un estado de inconformidad y tensión que puede interferir con el desempeño de su puesto y con su habilidad para trabajar en armonía con quienes le rodean. (Chruden 1987:262-264)

### **Naturaleza de la Frustración**

La presencia de una barrera externa o interna en el logro de un objetivo y de la satisfacción de una necesidad crea una situación frustrante, con el resultado de que la tensión inicial en esos individuos se hace persistente o se vuelve más fuerte. Dentro de las barreras u obstáculos externos tenemos las prácticas discriminatorias, supervisores hostiles, trabajos monótonos, condiciones de trabajo desagradables, inseguridad económica y situaciones similares, y las internas son: los malos hábitos y la personalidad o actitud inadecuada para un trabajo en particular.

### **Reacciones Comunes a la Frustración**

Cuando una persona está frustrada, puede responder:

- 1) Buscando un objetivo sustituto aceptable que pueda lograr; y,
- 2) Dedicarse a una conducta mal adaptada.

El esforzarse para alcanzar un objetivo sustituto, por lo general se considera que es más adaptativo, debido a que conduce a la satisfacción de la necesidad.

En ausencia de un objetivo sustituto, es probable que tarde o temprano las respuestas de un individuo se conviertan en mal adaptativas por su naturaleza. Un claro ejemplo es la agresión, que puede ser de un tipo directo que se exprese en la forma de un ataque verbal o físico contra la persona o personas que se perciben como la causa de la frustración. Algunos individuos rápidamente se ponen tensos, ansiosos y airados, en tanto que otros son capaces de soportar el bloqueo de fuertes necesidades con sentimientos mínimos de frustración.

### Naturaleza del Conflicto

Una persona que tiene dos o más esquemas motivacionales intensos que no pueden ser satisfechos al mismo tiempo, se dice que tiene un conflicto. Típicamente, un conflicto implica una situación de elección o de decisión en la cual las necesidades, objetivos o métodos para lograr éstos, son incompatibles.

### Otros Síntomas de Frustración y Conflicto

La frustración y el conflicto son experimentados por todos los individuos de una organización, sin tomar en cuenta su posición en la jerarquía.

- a) **La Ansiedad:** Es un término comúnmente usado para describir la respuesta de la persona que se siente en peligro. Cuando existe ansiedad, en contraste con la existencia de temor, la fuente del peligro no puede ser identificada con claridad y por lo general el individuo no está consciente de que está en peligro. La ansiedad puede ser la razón de la conducta que más suele ser mal entendida o mal interpretada de varios empleados.
- b) **Mecanismo de Ajuste o de Defensa:** Representa cualquier método habitual de salvar bloqueos, alcanzar metas, satisfacer necesidades o aliviar frustraciones. La elección de cual mecanismo de ajuste o de defensa se use, dependerá principalmente del carácter de la personalidad del individuo y de sus modos peculiares de respuesta.
- c) **Reacciones de Evasión o de Escape:** Incluyen entregarse a ensueños (fantasías) excesivos, utilizar conducta infantil (regresión), darse por vencido (resignación) y tener una fuerte e irracional resistencia a aceptar las sugerencias de otros

(negativismo). En tanto que la fantasía y la regresión se pueden observar ocasionalmente en las personas en su trabajo, el negativismo es un mecanismo de ajuste muy común.

- d) **Reacciones Sustitutas:** El empleado que se encuentra frustrado por su educación limitada (barrera interna) puede emplear palabras grandilocuentes y lenguaje complicado para impresionar a otros o el gerente que se siente frustrado por tener poca o ninguna autoridad puede intentar impresionar a otros siendo autoritario (compensación).

El trabajador que aspira a ser superior pero que fue pasado por alto, puede decirse a sí mismo y a otros, "Apenas si valdría la pena la pequeña diferencia en el pago" (racionalización).

La **proyección** es el acto de culpar a otros por sus propios pensamientos, sentimientos o conducta. Algunos empleados culpan a otros porque sinceramente creen que ellos no están equivocados. De las reacciones sustitutas, la proyección es la menos deseable, ya que implica la distorsión de una parte importante del mundo real. En su forma más extrema la proyección es la parte centro de la psicosis conocida como paranoia. (Chruden 1987:266-270)

## **VI. TECNICAS DE MOTIVACION NO FINANCIERAS**

Las técnicas de motivación no financieras se caracterizan por manifestarse en el enriquecimiento de la calidad de vida en el trabajo, ésta es una de las formas utilizadas generalmente para propiciar en el colaborador, la mejor y más duradera motivación al trabajo, este proceso abarca todas las actividades relacionadas con las necesidades de orden superior: logro, autoestima y autorrealización. Dentro de sus variantes se encuentran la administración por objetivos, los círculos de calidad y el tiempo flexible, así como el enriquecimiento del puesto, todos ellos tienen como características principales integrar mayores retos y flexibilidad en los puestos de trabajo. (Dessler 1993:362)

Como se podrá verificar más adelante son precisamente estas herramientas las que ayudarán a aumentar las motivaciones en las personas.

### **1. Minimización de Conflictos**

Mediante un programa continuo de desarrollo organizacional, las condiciones que crean tanto frustración como conflicto deben ser identificadas y eliminadas para el bienestar psicológico del individuo y para la eficiencia de la organización.

**a) Las Relaciones Interpersonales**

Las relaciones interpersonales engloban el contenido y calidad de la interacción entre las personas y están definidas tanto por su comportamiento observable en la interacción, como por las sensaciones que van asociadas a la misma. Estos intercambios habitualmente son personales, de tú a tú, y en ellos suelen intervenir canales de comunicación verbales. Estas relaciones se caracterizan por una influencia considerable del afecto tal y como lo sienten los individuos implicados en la determinación de la naturaleza de las relaciones. La calidad y contenido de estas relaciones se ven influidas también, a lo largo del tiempo, por el efecto acumulativo de una serie de intercambios. (Enciclopedia del Management 1988:989-990)

**Expresión de los sentimientos:** Las relaciones interpersonales bien asentadas permiten expresar una amplia gama de sentimientos. Con frecuencia, las respuestas de mayor contenido emocional que tenemos van dirigidas hacia las personas con las que mantenemos una relación más estrecha.

**Actitudes y Valores:** Las actitudes se describen generalmente como las ideas, sentimientos o predisposición de una persona para actuar ante los hechos. Los valores se supone generalmente que

son algo más básico que las actitudes y engloban cierta calidad de juicio sobre las cuestiones básicas que se consideran correctas y las que no. Las actitudes y valores de las personas presentan una cierta coherencia interna.

#### b) **Salud Mental**

El trabajo es un medio a través del cual uno mantiene contacto e interacciona con el entorno físico humano. Facilita una expresión productiva de los más profundos estímulos y aspiraciones. Una persona aporta a su trabajo toda una vida de experiencia con sus actitudes, expectativas y modos de comportamiento concomitantes. En síntesis, las personas están en el mundo cotidiano con su equipaje psicológico. El desplazamiento de la atención del modelo de motivación económico al psicológico implica que el trabajo tiene diferentes fines para las diversas personas, ya que cada una de ellas marcha a un son distinto, y constituye una importante estratagema para mantener el equilibrio psicológico. (Enciclopedia del Management 1988:1089)

El crecimiento psicológico normal es un proceso continuo de resolución de conflictos. La personalidad de cada uno se distingue por el repertorio de métodos empleados. Estos se

aplican a las amenazas del mundo real y a los métodos que empleamos para tratar los conflictos prematuros ocultos y todavía no resueltos, así como aquellos aspectos de la realidad actual que amenazan con descubrirlos. Cuando la respuesta al estrés es tan severa o frecuente que resulta desgarradora, se denomina síntoma; puede estar presente en forma de sensación, comportamiento o disfunción corporal. En todos los casos la capacidad de amar y/o trabajar sufre un cierto menoscabo.

## 2. Enriquecimiento del Trabajo

La teoría de Herzberg demuestra que los factores externos como ambiente físico agradable, supervisor comprensivo, los buenos compañeros de trabajo, seguridad y buen sueldo, son solamente factores higiénicos cuya ausencia ocasiona un mal trabajo, pero su presencia no asegura una labor bien realizada, por lo anterior se puede deducir que: **NO ES EL CONTEXTO DEL TRABAJO SINO EL CONTENIDO DEL TRABAJO, EL TRABAJO MISMO DEBE SER EL GRAN MOTIVADOR.**

### 3. La Calidad de Vida en el Trabajo, CVT

Se ha definido como "la medida en que los empleados pueden satisfacer sus necesidades personales importantes mediante el trabajo en la organización". (Dessler 1993:511)

La calidad de vida en el trabajo no fue iniciada como una corriente motivacional, sino como una propuesta que permitiera la Salud Mental de los trabajadores, fue Chris Argyris quien buscando la salud emocional de los trabajadores ideó la forma en que ellos pudieran encontrar el cauce para desarrollarse y satisfacer sus necesidades superiores, encontrando que todo ello es posible, lejos de las empresas autocráticas dirigidas por un grupo administrativo cerrado donde no se admite la opinión del empleado.

La calidad de vida en el trabajo es producto de una muy buena administración del capital humano de una empresa, ya que ésta se inicia con la planeación del Recurso Humano. El objetivo de las actividades es desarrollar a la persona haciendo énfasis en su dignidad, sus derechos, subrayando la equidad externa e interna.

### 4. La Administración por Objetivos

Es otro de los programas que se pueden desarrollar para propiciar la motivación al trabajo, misma que se puede definir como: "la fijación

de metas cortas y verificables de acuerdo con los involucrados para luego analizar los progresos que sobre esas metas se hayan fijado periódicamente". La Administración por Objetivos (APO) conlleva la inmersión total de la empresa con el afán de crear una cultura laboral específica.

Para el desarrollo de la APO, es necesario tomar en cuenta seis principios básicos:

- a) Fijar las metas organizacionales
- b) Fijar las metas departamentales
- c) Analizar las metas departamentales
- d) Definir los resultados esperados
- e) Revisión periódica del desempeño, medición de resultados
- f) Ofrecer retroalimentación

Como es fácil observar, tres son los elementos básicos de la APO, la fijación de metas, la participación y la retroalimentación, alrededor de esos tres ejes se deberán realizar todas las actividades, siempre en base a los objetivos trazados, con la anuencia y participación de todos los involucrados y con amplios y efectivos canales de comunicación que permitan la retroalimentación. (Dessler 1993:513)

## 5. Los Círculos de Calidad CdC

Es otra forma administrativa que se puede implementar para cumplir con los objetivos de la administración enfocada en el capital humano, un círculo de calidad es un grupo de cinco a diez empleados debidamente capacitados, quienes se reúnen durante un período semanal, regularmente dura una hora con el fin de **determinar** y **resolver** problemas de su trabajo; este grupo debe estar formado por personas cuya relación laboral sea estrecha; quiere decir ésto que se **necesite del** concurso de todos para realizar un producto o un proceso. Estos grupos **a la vez** que **refuerzan** los valores y actitudes positivas de las personas que conforman el **grupo**, **permiten** la mejora de los procesos, logrando ahorros inimaginables en costos de producción aumentando **por una** parte la productividad y la identificación de los colaboradores con la organización.

Para el desarrollo de estos CdC, se necesitan varios pasos: planeación, capacitación, iniciación y operación. Regularmente en la formación de estas células de trabajo se encuentra problemas, los cuales son de alguna manera signo de la resistencia al cambio; sin embargo, con un jefe sagaz, quien se encargue de introducir la idea en las diferentes divisiones de la organización provocará cambios no vistos antes, tanto en el proceso productivo como en el desempeño de los colaboradores.

(Dessler:515)

## VII. LA ESCUELA

### Relación Maestro-Alumno

La escuela continúa, integra y amplía la obra educativa de los padres. Después de la familia, la escuela es la que ejerce la mayor influencia también en la transmisión de los valores, de la cultura y de las tradiciones sociales. El primer encuentro del niño en la escuela es el que tiene con el maestro. Esto crea una nueva relación afectiva, frecuentemente caracterizada por la ambivalencia. En muchos aspectos, la relación niño-maestro repite la relación hijo-padres, sobre todo en la escuela elemental; en la escuela media, el ambiente refleja menos la familia.

Una buena preparación psicológica sirve para corregir, entre otras cosas, las actitudes autoritarias, conscientes o inconscientes tan perjudiciales para la relación pedagógica e iniciar una dinámica nueva maestro-alumnos.

El educador constituye un notable modelo de identificación exterior a la familia, el proceso de identificación se favorece sin duda por el hecho de que en la escuela elemental hay sólo un maestro.

El educador conduce al alumno a asumir nuevas actitudes

mentales, nuevos valores, nuevos conocimientos y nuevas motivaciones.

Transmite nuevos modelos de comportamiento, orientaciones, ideales y se ocupa a menudo también de la instrucción religiosa.

El maestro representa un sustituto de los padres con el que se puede instaurar una relación de confianza. Los maestros alterados psíquicamente y con dificultades en el plano emocional-afectivo y social de trabajo muchas veces provocan reacciones emotivas en los escolares. Los propios problemas no resueltos -relaciones de envidia y de celos entre colegas, frustraciones y motivaciones y la estructura burocrática de la escuela- se proyectan frecuentemente en la relación educativa. (Di Giorgi 1977:103-141)

### **El Método Didáctico y la Personalidad de Maestro**

La educación es un fenómeno social e individual, desde que nace hasta que muere, el ser humano se educa, es decir, tiende a realizarse, a ser lo que debe ser en forma integral según lo preestablece su fórmula personal herencia-temperamento. La educación escolar está limitada en el tiempo y también en su acción y efectos. Abarca los períodos de la infancia, pubertad y adolescencia, es decir, escuelas primaria y secundaria. Ambas escuelas tienen los mismos ideales, pero cambian los procedimientos y deben tener en cuenta necesidades diferentes derivadas

de instintos y tendencias que dan a cada periodo una fisonomía propia.

"**Conoce al niño**" es el primer imperativo de la iniciación en la nueva educación; el siguiente es "conócete a tí mismo"; el tercero, "**conoce al hombre, sus principios y sus fines**". Estas son las tres necesidades que todo maestro debe sentir al enfrentar al educando. (Guillén de Rezzano 1982: 69-189)

El maestro se encuentra entre el niño y la instrucción, debiendo conciliar uno y otro elemento (sujeto y objeto) en provecho del primero sin menoscabo del segundo.

"Debe motivar el trabajo escolar en forma que el motivo se convierta en propósito de los niños, y el propósito sea la fuente en que el esfuerzo educativo alimente sus energías hasta obtener el resultado". Conviene que el motivo surja de las necesidades del niño o de las circunstancias de la vida escolar, regional, social, nacional o mundial; pero puede originarse en una discusión en clase, en una dificultad con que tropiecen los alumnos al realizar una tarea, en la evidencia de una ignorancia colectiva. El maestro debe tener presente que cada error es una necesidad en potencia y por lo tanto, origen de interés hacia aquello que puede corregirlo. Si el motivo no se presenta espontáneamente, el maestro debe crearlo por medio del ambiente apropiado.

Hay en la vida escolar una forma de motivación indirecta: el entusiasmo del maestro y sus preferencias por determinadas actividades.

Este entusiasmo contagia a los niños y surgen los propósitos con facilidad.

La Didáctica dispone de un cuerpo de reglas o preceptos que el educador aplica para obtener los fines inmediatos y mediatos de la educación. Dichas reglas y preceptos se originan en los principios pedagógicos y el respeto que les dispensa la Didáctica legítima su existencia. El método o técnica didáctica es el camino más corto que puede seguir el maestro por medio de determinados procedimientos para estimular, dirigir, guiar las actividades del niño. Para ser eficaz, el método didáctico debe inspirarse en la naturaleza infantil y amoldar las normas a los móviles, medios y fines del trabajo o actividad de los niños, al grado y calidad de sus capacidades y aptitudes.

### **Descripción del Instituto Justo Rufino Barrios**

Es un Instituto Público Mixto de Educación Básica, Jornada Vespertina, que atiende a una población de estudiantes adolescentes comprendidos entre las edades de 13 a 21 años de edad. La mayoría proviene de familias de condición socio-económica baja, muchas veces desintegradas. Puede observarse y comprobarse que los estudiantes en su

mayoría tienen un bajo rendimiento escolar, además problemas psicosociales como conductas negativas hacia el aprendizaje, inadaptabilidad al ambiente escolar, familiar y social, de agresividad, timidez y sexualidad.

El personal docente del plantel está comprendido entre las edades de 20 a 46 años de edad, todos los maestros trabajan en las mañanas en colegios propios o son empleados de otros. Puede observarse en el claustro de maestros alta desmotivación no sólo para llegar a dar clases sino en aspectos personales como cansancio, desinterés, estrés, etc.

Por ser un establecimiento educativo público y además localizado en un área periférica de la ciudad, no cuenta con suficiente material didáctico, mobiliario adecuado para los maestros, material de oficina, etc., lo que hace que el personal se acomode a lo que le dan y a lo que tiene.

## 1.4 HIPOTESIS

Mediante la aplicación de Técnicas de Motivación no Financieras a través de un Programa de Motivación Personal y Desarrollo Humano, el personal docente y administrativo del Instituto Justo Rufino Barrios mejorará su nivel de motivación interna y la capacidad para satisfacer sus necesidades psicológicas de autoestima, realización personal, comunicación y relaciones humanas.

## 1.5 VARIABLES

### 1.5.1 Variable Independiente:

*Programa de Motivación Personal y Desarrollo Humano*

Serie de pláticas con contenido motivacional que incluye temas tales como: autoestima, liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, autorrealización, manejo del estrés laboral, etc.

### Indicadores de Variable Independiente:

*Técnicas de Motivación no Financieras*: Herramientas mediante las que se puede transmitir a las demás personas manifestaciones para el enriquecimiento de la calidad de vida personal y laboral y son utilizadas para propiciar en el colaborador, la mejor y más duradera motivación al trabajo. Se pueden mencionar dentro de estas técnicas los círculos de calidad, el tiempo flexible, la administración por objetivos, las relaciones interpersonales, la comunicación efectiva, etc.

### 1.5.2 Variable Dependiente:

#### Nivel de Motivación Interna

Estado emocional en que un individuo se mantiene o responde para la realización de sus funciones y de sí mismo.

#### **Indicadores de Variable Dependiente:**

- *Capacidad de satisfacer las necesidades psicológicas:* Forma correcta cómo una persona actúa para satisfacer sus necesidades ante los hechos, la cual presenta una cierta coherencia interna.
- *Salud Mental:* Capacidad que tiene el individuo para conducir su vida e ir resolviendo las situaciones conflictivas que se le presentan.
- *Autorrealización:* Proceso mediante el cual el ser humano desarrolla conocimientos, destrezas y habilidades individuales.

## CAPITULO II

### TECNICAS E INSTRUMENTOS

A continuación se presentan las características de la población objeto de estudio, las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la realización de este proyecto.

#### 2.1 TECNICAS

##### Selección de la Muestra

Para llevar a cabo el presente proyecto se trabajó con una muestra aleatoria, conformada por 25 maestros y 2 personas del área administrativa del Instituto de Educación Básica Justo Rufino Barrios, de la zona 21 de esta capital, comprendidos entre las edades de 20 a 46 años de edad, de ambos sexos, dicho programa se llevó a cabo en las instalaciones del Instituto.

##### SEXO

Mujeres	16
Hombres	11
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

##### EDAD

RANGO	CANTIDAD
20 - 25 años	3
26 - 30 años	5
31 - 35 años	4
36 - 40 años	7
41 - 46 años	8

Para obtener la información necesaria y la recolección de datos se utilizaron las siguientes técnicas:

- Observación Espontánea, la cual permitió observar el comportamiento y las actitudes de los participantes en el proceso del Programa, así como el ambiente que les rodea.

La pauta de observación fue la siguiente:

- Forma de expresión verbal
  - Presentación Personal
  - Conductas pasivas, agresivas, participativas, introvertidas
  - Interés
  - Relaciones interpersonales
- La Entrevista Directiva a través de la que se pudo tener un acercamiento más personal con los docentes y saber la situación en la que trabajan y como se sentían ellos personalmente.

En las entrevistas se hicieron las siguientes preguntas:

- Describa su situación laboral y cómo la mejoraría
- Describase a sí mismo
- Le gusta ser amigo y hacer amigos? ¿Por qué?
- ¿Es feliz? ¿Por qué?
- ¿Qué es lo que más le gustaría realizar en la vida? ¿Por qué?

- Técnica de Encuesta, tanto al inicio como al final del Programa, la que coadyuvó a conocer el grado de motivación personal y profesional que tenía el docente antes y después, así como el grado de frecuencia con que responden a una determinada situación, a través de varias preguntas escritas a las que respondieron en un rango del 1 al 5, calificando para cada una de las puntuaciones de la siguiente manera:

- 1      **Nunca**
- 2      **Rara vez**
- 3      **Eventualmente**
- 4      **Casi Siempre**
- 5      **Siempre**

### **Técnicas de Análisis Estadístico**

La técnica que se utilizó fue el Diseño con Seriación Temporal con un solo Grupo, la cual consiste en un "Diseño Antes y Después" ampliado, de manera que hubo varias observaciones previas y luego se compararon los resultados de estas observaciones previas con las observaciones hechas durante y después del programa. El esquema del siguiente diseño se expresa de la siguiente forma:

LINEA BASE	TRATAMIENTO (+ Observación y)	OBSERVACION POSTERIOR
	TX	Y

**El Tratamiento Estadístico utilizado fue:** los valores medios de la línea base se comparan con los valores medios de Y. (Achaerandio 1990:68-74)

**Metodología:** Se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo a través del procedimiento estadístico, y para ello se utilizó la medida de tendencia central Media Aritmética ( $\bar{x}$ ), para obtener los promedios de los resultados "antes y después" de la aplicación del programa.

$$\bar{X} = \frac{EX}{N}$$

Donde:

X = Media Aritmética

EX = La suma de los puntajes

N = Número de personal participante

## 2.2 INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados en este programa fueron **hojas elaboradas** específicamente para la realización del Programa (Ver Anexo). Estas hojas se utilizaron al abordar un tema y se les pidió a los participantes que contestaran en la hoja lo que se les planteaba para profundizar sobre el tema o bien para autoevaluarse sobre el mismo. Estas hojas ya estaban impresas con preguntas o situaciones que se les solicitaba hicieran.

Por medio de estas hojas se pretendía que cada participante se autoconociera y mejorara su desenvolvimiento personal y profesional, objetivo que con base en las observaciones y entrevistas últimas, fue alcanzado.

Además, en cada sesión se trabajó con Dinámicas de Grupo o Juegos relacionados con el tema de cada una.

### CAPITULO III

#### PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION

#### DE RESULTADOS

Con la muestra elegida se procedió a aplicar la encuesta tanto al iniciar el Programa como al finalizar el mismo, obteniendo los siguientes resultados:

1. **Me siento motivado para realizar mi trabajo.**

Puntaje		% de la población "ANTES"	% de la población "DESPUES"
5	Siempre	28%	48%
4	Casi Siempre	28%	44%
3	Eventualmente	32%	8%
2	Rara vez	12%	0%
1	Nunca	0%	0%

2. **Cada día, en cualquier forma, me estoy haciendo mejor y mejor.**

Puntaje		% de la población "ANTES"	% de la población "DESPUES"
5	Siempre	16%	28%
4	Casi Siempre	52%	64%
3	Eventualmente	28%	8%
2	Rara vez	4%	0%
1	Nunca	0%	0%

3. **Estoy siempre dispuesto a dar lo mejor de mí mismo.**

	<b>Puntaje</b>	<b>% de la población "ANTES"</b>	<b>% de la población "DESPUES"</b>
5	Siempre	40%	60%
4	Casi Siempre	40%	36%
3	Eventualmente	20%	4%
2	Rara vez	0%	0%
1	Nunca	0%	0%

4. **Tengo confianza en mí mismo.**

	<b>Puntaje</b>	<b>% de la población "ANTES"</b>	<b>% de la población "DESPUES"</b>
5	Siempre	36%	48%
4	Casi Siempre	32%	44%
3	Eventualmente	24%	8%
2	Rara vez	8%	0%
1	Nunca	0%	0%

5. **Soy creativo para realizar mi trabajo.**

	<b>Puntaje</b>	<b>% de la población "ANTES"</b>	<b>% de la población "DESPUES"</b>
5	Siempre	32%	40%
4	Casi Siempre	40%	48%
3	Eventualmente	24%	12%
2	Rara vez	4%	0%
1	Nunca	0%	0%

6. Me enfrento cada día con confianza y entusiasmo, listo para manejar cualquier problema con calma y seguridad.

	Puntaje	% de la población "ANTES"	% de la población "DESPUES"
5	Siempre	20%	36%
4	Casi Siempre	40%	56%
3	Eventualmente	40%	8%
2	Rara vez	0%	0%
1	Nunca	0%	0%

7. Estoy consciente de mi persona.

	Puntaje	% de la población "ANTES"	% de la población "DESPUES"
5	Siempre	40%	48%
4	Casi Siempre	44%	44%
3	Eventualmente	16%	8%
2	Rara vez	0%	0%
1	Nunca	0%	0%

8. Me satisface lo que hago.

	Puntaje	% de la población "ANTES"	% de la población "DESPUES"
5	Siempre	32%	44%
4	Casi Siempre	40%	48%
3	Eventualmente	24%	8%
2	Rara vez	4%	0%
1	Nunca	0%	0%

9. Yo me preocupo mucho por todo lo que hago, lo que no hago y lo que podría hacer.

	Puntaje	% de la población "ANTES"	% de la población "DESPUES"
5	Siempre	24%	4%
4	Casi Siempre	32%	48%
3	Eventualmente	36%	40%
2	Rara vez	8%	8%
1	Nunca	0%	0%

10. Necesito unas vacaciones.

	Puntaje	% de la población "ANTES"	% de la población "DESPUES"
5	Siempre	12%	8%
4	Casi Siempre	32%	24%
3	Eventualmente	56%	68%
2	Rara vez	0%	0%
1	Nunca	0%	0%

11. Siento alegría de mis amistades actuales y placer de hacer amigos nuevos

	Puntaje	% de la población "ANTES"	% de la población "DESPUES"
5	Siempre	36%	44%
4	Casi Siempre	40%	44%
3	Eventualmente	16%	8%
2	Rara vez	8%	4%
1	Nunca	0%	0%

12. Quitaría la palabra "Trabajar" de su vocabulario y pensamiento y la reemplazaría por "actividades interesantes"

Puntaje		% de la población "ANTES"	% de la población "DESPUES"
5	Siempre	32%	40%
4	Casi Siempre	20%	36%
3	Eventualmente	32%	20%
2	Rara vez	16%	4%
1	Nunca	0%	0%

13. Me siento bien todos los días.

Puntaje		% de la población ANTES	% de la población DESPUES
5	Siempre	4%	28%
4	Casi Siempre	28%	36%
3	Eventualmente	40%	20%
2	Rara vez	20%	16%
1	Nunca	8%	0%

14. Soy muy haragán para levantarme.

Puntaje		% de la población "ANTES"	% de la población "DESPUES"
5	Siempre	12%	4%
4	Casi Siempre	28%	8%
3	Eventualmente	16%	28%
2	Rara vez	40%	56%
1	Nunca	4%	4%

15. Me satisface el trabajo que realizo.

Puntaje		% de la población "ANTES"	% de la población "DESPUES"
5	Siempre	28%	44%
4	Casi Siempre	40%	48%
3	Eventualmente	24%	8%
2	Rara vez	8%	0%
1	Nunca	0%	0%

16. Deseo cambiar algunos aspectos de mi vida.

Puntaje		% de la población "ANTES"	% de la población "DESPUES"
5	Siempre	28%	24%
4	Casi Siempre	32%	16%
3	Eventualmente	24%	52%
2	Rara vez	16%	8%
1	Nunca	0%	0%

17. Estoy lleno de amor, amistad, comprensión y perdón. No tengo resentimientos, odio ó lastima por mí mismo.

Puntaje		% de la población "ANTES"	% de la población "DESPUES"
5	Siempre	24%	36%
4	Casi Siempre	32%	40%
3	Eventualmente	24%	16%
2	Rara vez	16%	8%
1	Nunca	4%	0%

18. Soy positivo, valiente y entusiasta acerca de cada minuto de mi vida.

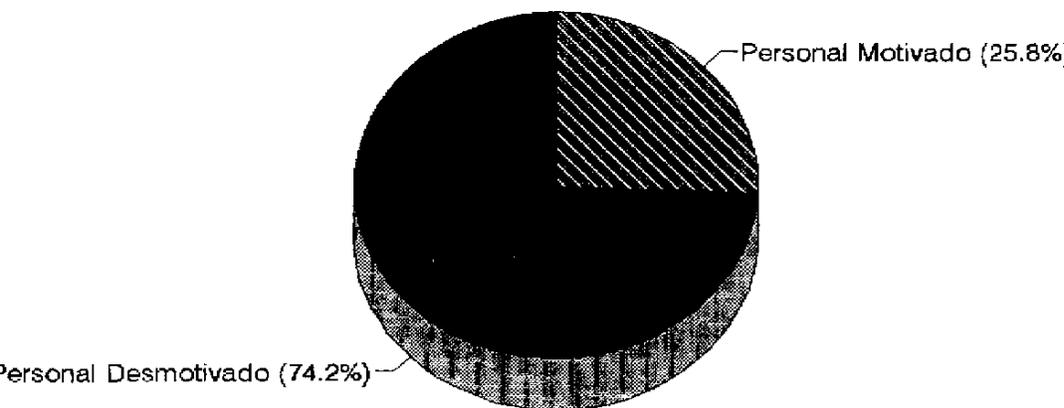
Puntaje		% de la población "ANTES"	% de la población "DESPUES"
5	Siempre	24%	32%
4	Casi Siempre	28%	36%
3	Eventualmente	36%	28%
2	Rara vez	12%	4%
1	Nunca	0%	0%

Analizando los resultados anteriores, y promediando los punteos en el rango "5 Realmente Motivado o satisfecho", de los 18 ítems, en el renglón "antes", puede decirse que el 74.2% de la población docente presentaba alta desmotivación, no tenía bien definidos sus motivos y además nunca habían participado en un programa de motivación, autoconocimiento y autoevaluación personal. (Ver Gráfica No. 1)

A partir de las observaciones y las entrevistas que se realizaron con los docentes, al iniciar el programa, y tomando en cuenta los resultados de la encuesta en el ítem número 1, rangos 2 y 3, el 44% consideraba que trabajaban por el simple hecho de tener que trabajar para sostenerse económicamente y nada más. (Ver Gráfica No. 2). Muchos de ellos argumentaron que no sentían el deseo de hacer algo más o implementar nuevas cosas porque no lo consideraban necesario.

# Nivel de Motivación antes del Programa

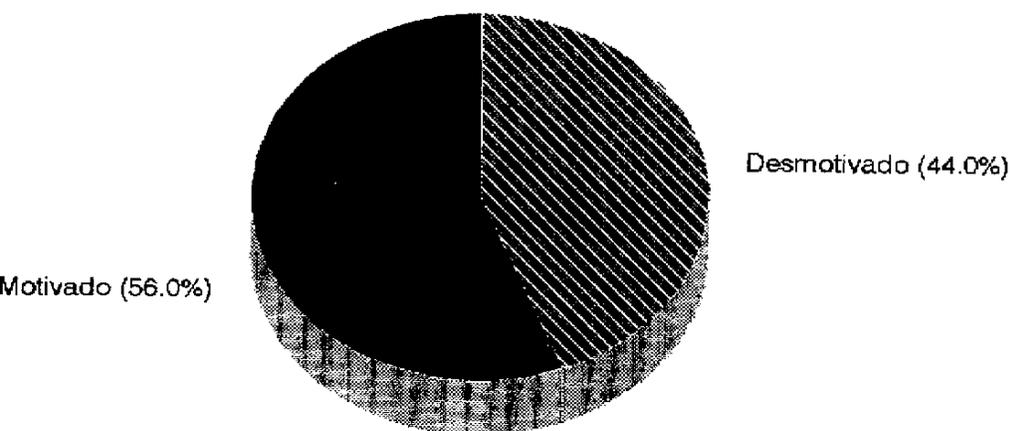
Grafica No. 1



Fuente: Encuesta realizada

## Personal motivado para realizar su trabajo al iniciar el programa

Gráfica No. 2



Fuente: Encuesta realizada

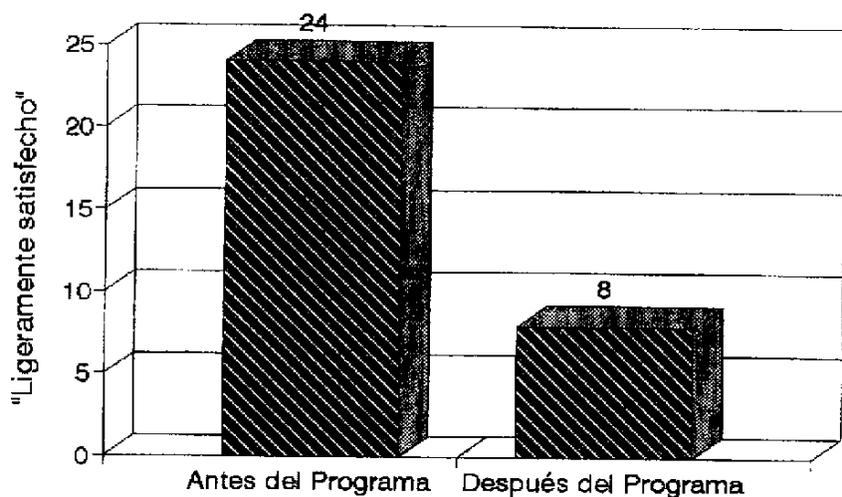
En los ítems números 8 y 15, cuya pregunta es la misma, el 24% de los participantes, se sentían "ligeramente satisfechos" con lo que hacían, por lo que durante el programa se implementaron actividades para modificar sus actitudes y emprender actividades nuevas dentro de su misma profesión, con lo cual el porcentaje de los "ligeramente satisfechos" bajó a un 8%. (Ver Gráfica No. 3). Con esto puede decirse que las diferentes maneras de reforzamiento y enriquecimiento de la calidad de vida personal y laboral de las personas propician en ellas la mejor y más duradera motivación.

Se aplicaron en gran medida actividades sobre La Calidad de Vida en el Trabajo -CVT-, para que el trabajo mismo fuese su gran motivador, a través de mantener buenas relaciones interpersonales, aumentando su autoestima, asumiendo actitudes positivas en todo momento (autoafirmación). La mejoría en estos aspectos fue observado en el ítem número 6 en donde se nota que el 40% de los participantes no tenían mucha confianza en sí mismos y no se consideraban autosuficientes de enfrentar cualquier situación, en cambio, al finalizar el programa un 92% (rangos 5 y 4 del renglón "después") se consideraban listos para manejar cualquier problema con calma y seguridad. (Ver Gráfica No. 4).

# Personal satisfecho con su labor

Gráfica No. 3

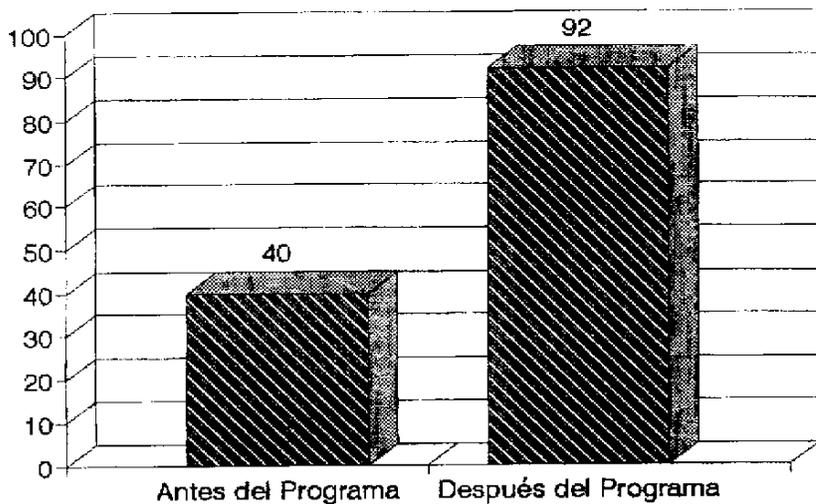
Nivel de Satisfacción "3"



Fuente: Encuesta realizada

# Personal con confianza en si mismo

Gráfica No. 4



Fuente: Encuesta realizada

Asimismo, en el ítem número 14 se observa un aumento de renovación de motivaciones, ya que únicamente el 28% (rangos 5 y 4 del renglón "antes") de los participantes dedicaba tiempo para cuidar, regular y mantener sus estados físico, espiritual, mental y social/emocional. Al hacerles darse cuenta de la importancia de ello, sus motivación creció, ya que al finalizar el 68% (rangos 5 y 4 del renglón "después") de los participantes estaban conscientes de preservar y realzar el mayor bien que se posee -ellos mismos-. (Ver Gráfica No. 5)

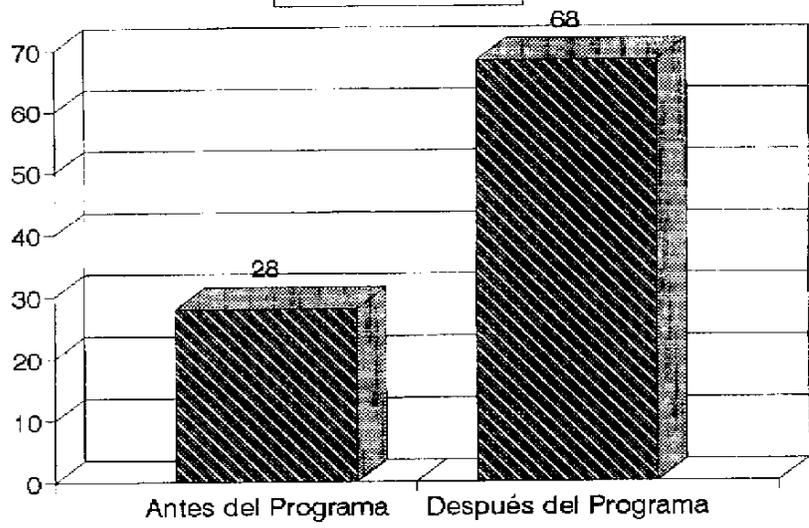
Es importante comentar que en el ítem número 13 "Me siento muy bien todos los días" al inicio el 68% (rangos 3, 2 y 1, del renglón "antes") de la población se sentía insatisfecha y desmotivada y se redujo a un 36% (rangos 3 y 2 del renglón "después") al concluir el programa. Finalmente, los ítems números 17 y 18 mostraron el grado de compañerismo, positivismo y autoestima que lograron obtener los participantes, de un 54% a un 72% (promedio en rangos 5 y 4 de los renglones "antes" y después".

El área administrativa se evaluó a través de las observaciones y de entrevistas tanto con los docentes como con las autoridades del establecimiento. Se formaron Círculos de Calidad -CdC-, los cuales se reunían una vez por semana y discutían algunos problemas de trabajo y reforzaban los valores y actitudes y se identificaban todos los trabajadores de la Institución. Es importante mencionar que los docentes obtuvieron un total apoyo de parte de la dirección del establecimiento para este tipo de actividades.

# Renovación de motivaciones del personal

Gráfica No. 5

Niveles "4 y 5"



Fuente: Encuesta realizada

Es de gran importancia señalar que una de las experiencias que se vivieron en la realización de este programa es que al principio los participantes se mostraron bastante renuentes a llevar a cabo el programa; sin embargo, conforme se fueron desarrollando las diferentes actividades y reuniones programadas, como los resultados lo indican, su visión del programa y lo enriquecedor del mismo cambió totalmente y quedaron bastante complacidos. Además, las dinámicas que se realizaban con ellos, por el contenido y aprendizaje de las mismas, comentaron que les servían tanto para ponerlas en práctica con sus alumnos como en otras oportunidades.

Durante el desarrollo del programa se comprobó que todos los seres humanos necesitamos estar motivados para vivir felices. Depende mucho del interés que cada uno ponga en conseguirlo y de los motivos que se tengan, de esta manera los comportamientos de las personas están influidos por factores internos como los fisiológicos, los mentales y los relacionados con el tiempo; por factores externos como el medio ambiente que en determinadas situaciones satisfacen muchas necesidades específicas para mantener la vida, como lo plantean varios autores que se refieren al campo de la motivación.

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES

4.1.1 Con base en la interpretación de los resultados obtenidos en las observaciones, entrevistas y encuesta, se acepta la hipótesis de investigación, por lo que puede afirmarse que mediante la aplicación de Técnicas de Motivación no Financieras a través de un Programa de Motivación Personal y Desarrollo Humano, el personal docente y administrativo del Instituto Justo Rufino Barrios mejoró notablemente su nivel de motivación interna y la capacidad para satisfacer sus necesidades psicológicas, observándose en la calidad de comunicación y relaciones interpersonales entre los docentes y personal administrativo, así como en la actitud hacia el trabajo.

4.1.2 La motivación interna o satisfacción de la persona en la forma en que desempeña su trabajo, puede reflejarse en la calidad de vida de la persona, en su estado de ánimo y su disposición para autorrealizarse.

4.1.3 En relación al método de trabajo y aplicación del Programa, las dinámicas de grupo y la interrelación de las personas ayudan positivamente a mejorar el nivel participación, el sentido de trabajo en equipo, la comunicación y autoestima del grupo.

- 4.1.4 Los factores que crean tensiones y frustraciones en el docente se relacionan con una **inadecuada** organización de su tiempo, sobrecarga de trabajo, actitudes negativas, falta de trabajo en equipo, comunicación inadecuada, carencia de relaciones interpersonales.
- 4.1.5 Las personas necesitan motivadores para realizar su trabajo, pero no necesariamente económicos, sino que herramientas a través de las cuales puedan adquirir formas de enriquecimiento de su calidad de vida personal y laboral como las Técnicas de Motivación no Financieras.
- 4.1.6 La motivación es una fuerza interna que lleva a las personas a actuar de diferentes maneras, y esta conducta está determinada e influenciada por las vivencias personales, sociales, culturales, etc. del individuo.
- 4.1.7 Las diferentes maneras de reforzamiento y enriquecimiento de la calidad de vida personal y laboral de las personas propician en ellas la mejor y más duradera motivación.
- 4.1.8 Los resultados obtenidos en esta investigación no pueden generalizarse, ya que el estudio se realizó con una muestra muy pequeña, además el apoyo y el respaldo de los jefes o supervisores para con sus trabajadores es de suma

importancia para obtener resultados positivos en sus empleados.

4.1.9 La situación socio-económica que atraviesa el país influye grandemente en la autorrealización personal del individuo, debido a que a la mayoría lo que le interesa es trabajar mecánicamente por un salario, ya sea que tengan uno o más trabajos para satisfacer únicamente algunas de sus necesidades fisiológicas, dejando a un lado la búsqueda de la felicidad personal, social, profesional y laboral.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- 4.2.1 Que todo maestro obtenga una buena preparación psicológica en su educación formal, para corregir las actitudes negativas, conscientes o inconscientes que perjudican la relación pedagógica en la dinámica maestro-alumno, ya que es el maestro el que transmite nuevos conocimientos, modelos de comportamiento, valores e ideales a los alumnos y si está alterado psíquicamente y no puede resolver sus problemas, los proyectará en su desempeño profesional.
- 4.2.2 Que se apliquen Programas de Desarrollo Humano, como el presente, en todos los lugares en donde haya grupos de humanos de trabajo, orientados a resultados.
- 4.2.3 Que los gerentes y supervisores de toda empresa, organización y/o institución tengan un elevado nivel de preparación profesional y posean la habilidad de comprender a sus subordinados con el fin de reducir los niveles de frustración y otras situaciones que originan conflictos tanto personales como laborales; y, además deben reconocer que la satisfacción es de tanta importancia para la organización como lo es para el individuo.

- 4.2.4 Que mediante un Programa Continuo de Desarrollo sean identificadas y eliminadas las condiciones de desmotivación.
- 4.2.5 Que existan políticas de mantenimiento de la Salud Mental encaminadas a que los empleados expresen sus necesidades y desacuerdos, ya que cada uno debe seguir buenos hábitos de salud físicos y mentales para su bienestar psicológico y para la eficiencia de la institución.

## BIBLIOGRAFIA

Achaerandio, Luis, S.J  
Iniciación a la Práctica de Investigación  
URL, Guatemala 1990 pp. 115

Biosca, Doménec  
Cómo Motivar al Personal  
Artículo de la Revista FORMACION  
Abril, 1991

Bolles, R. C.  
Teoría de la Motivación, Investigación Experimental  
y Evaluación  
Editorial Trillas  
México 1980, pp. 381

Chiavenato, Idalberto  
Introducción a la Teoría General  
de la Administración  
McGraw-Hill Do Brasil, 1994. pp. 463

Chrudcn, Herbert J. y Arthur W. Sherman, Jr.  
Administración de Personal  
Cia. Editorial Continental, S. A. de C. V.  
México, 1987. pp. 325

Collier López, Diana Marcela  
Perfil de Personalidad del Estudiante de Psicología  
(Clínica y Educativa) un Análisis Comparativo  
Guatemala, 1994

Dadidoff, Linda L.  
Introducción a la Psicología  
Segunda Edición McGraw-Hill de  
México, S. A. de C. V.; 1986  
pp. 428

Dessler, Gary  
Administración de Personal  
Prentice-Hall Hispanoamericana  
Cuarta Edición. Barcelona, España 1993  
pp. 468

Di Giorgi, Piero  
El Niño y sus Instituciones  
Ediciones Roca, S. A. México, 1977  
pp. 145

Dorsch, Friedrich  
Diccionario de Psicología  
Editorial Herder. Barcelona, España 1981

Enciclopedia del Management  
Editorial Océano  
Edición Española Ediciones Centrum Técnicas  
y Científicas. Barcelona, España 1988  
pp. 989-999, 1089-1094

Guest, David  
Boletín de la Asociación Española de Dirección de Personal (AEDIPE)  
Profesor Principal de la London School of Economics  
Madrid, España 1989

Guillén de Rezzano, Clotilde  
Didáctica General.  
Editorial Kapelusz  
Buenos Aires, Argentina 1982. pp. 211

Hugues, Patricia L. y Linda Mullins (O.T.R.)  
Manual de Terapia Ocupacional en Psiquiatría  
Editorial Limusa. México, 1990. pp.174

Koontz, Harold y Heinz Weihrich  
Administración. Una Perspectiva Global  
Mc Graw-Hill, Décima Edición  
México, 1994 pp. 565

McTeer, W.

El Ambito de la Motivación

Editorial El Manual Moderno, S. A.

México, 1979. 92 pp.

Sherman Jr., Arthur W. y George W. Bohlander

Administración de los Recursos Humanos

Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. de C. V.

México, 1994. pp. 398

Woolfolk, A.E.

Psicología Educativa

Prentice Hall Hispanoamericana, Tercera Edición

México, 1990 pp. 227

# ANEXOS

## ENCUESTA

Conteste las siguientes preguntas marcando del 1 al 5, según sea el grado de motivación o frecuencia que sienta para cada una. Tomando en cuenta la escala que a continuación se le presenta, considere que 5 es el puntaje óptimo

1. Nunca
2. Rara vez
3. Eventualmente
4. Casi Siempre
5. Siempre

1. Me siento motivado para realizar mi trabajo.  
1    2    3    4    5
2. Cada día, en cualquier forma, me estoy haciendo mejor y mejor.  
1    2    3    4    5
3. Estoy siempre dispuesto a dar lo mejor de mí mismo.  
1    2    3    4    5
4. Tengo confianza en mí mismo.  
1    2    3    4    5
5. Soy creativo para realizar mi trabajo.  
1    2    3    4    5
6. Me enfrento cada día con confianza y entusiasmo, listo para manejar cualquier problema con calma y seguridad.  
1    2    3    4    5
7. Estoy consciente de mi persona.  
1    2    3    4    5
8. Me satisface lo que hago.  
1    2    3    4    5
9. Yo me preocupo mucho por todo lo que hago, lo que no hago y lo que podría hacer.  
1    2    3    4    5
10. Necesito unas vacaciones.  
1    2    3    4    5

11. Siento alegría de mis amistades actuales y placer de hacer amigos nuevos.  
1      2      3      4      5
12. Quitaría la palabra "Trabajar" de su vocabulario y pensamiento y la reemplazaría por "actividades interesantes".  
1      2      3      4      5
13. Me siento muy bien todos los días.  
1      2      3      4      5
14. Soy muy haragán para levantarme.  
1      2      3      4      5
15. Me satisface el trabajo que realizo.  
1      2      3      4      5
16. Deseo cambiar algunos aspectos en mi vida.  
1      2      3      4      5
17. Estoy lleno de amor, amistad, comprensión y perdón. No tengo resentimientos, odio ó lástima por mí mismo.  
1      2      3      4      5
18. Soy positivo, valiente y entusiasta acerca de cada minuto de mi vida.  
1      2      3      4      5

**HOJA DE TRABAJO**  
**Sesión No. 1**

Nombre: \_\_\_\_\_

## ***MOTIVACION***

Pretextos que suelo utilizar para  
no realizar alguna actividad

Puedo decir esto para motivarme

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Nombre: \_\_\_\_\_

## ¿QUE MUEVE A LAS PERSONAS A ACTUAR?

### HABILIDADES, INTERESES Y APTITUDES

¿Qué clase de persona es usted?

¿Cuáles son sus intereses?

¿Qué logros ha tenido?

¿Qué le ha dado satisfacciones en el pasado?

¿Qué lo ha hecho feliz?

En los siguientes renglones, escriba una breve autobiografía. Esto es con el propósito de conocer y poder examinar todos los elementos que han interactuado para conformar su personalidad actual.

Describase a usted mismo con una sola palabra

\_\_\_\_\_

Anote cinco cualidades

Escriba cinco defectos

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

## HACIA UN DESCUBRIMIENTO DE SI MISMO

### 1. LECTURA

"Los Ideales del Hombre"

"No importa si eres hombre o mujer, no importa si eres rico o pobre, no importa si eres negro o blanco, lo importante es que verdaderamente aprendas a desear, creas lo que deseas y sepas lo que deseas."

(Miguel Cuadrado)

"La personalidad individual comienza en el punto preciso donde cada uno se diferencia de los demás"

(José Ingenieros)

"La excesiva prudencia de los mediocres ha paralizado las iniciativas más fecundas. Y no quiere decir esto que la imaginación excluya la experiencia: ésta es útil. Pero sin aquella es estéril".

(José Ingenieros)

"El gobierno más difícil es el gobierno de sí mismo"

(Séneca)

"El que no cultiva su mente, va derecho a la disgregación de su personalidad"

(José Ingenieros)

### 2. RESPONDA A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- Cree usted que es importante el conocimiento de sí mismo? Explique
- Cree usted que es importante el proceso de reflexión-acción en el individuo? Explique su respuesta.
- Cree usted que reflexionar sobre alguna frase en especial contribuye a orientar su pensamiento? Su acción? Su vida? Explique.
- De las frases que leyera anteriormente ¿Cuál le aporta más elementos para pensar en forma positiva?, ¿Por qué?

### 3. EN GRUPO

Reúnase en grupos de 4 y comente sus respuestas con sus compañeros.

Nombre: \_\_\_\_\_

## EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

A. **Responda por escrito en no más de tres minutos a cada uno de los siguientes ítems.**

- Por qué un objeto nos resulta particularmente interesante?
- Cuáles son las características de una persona especial?

B. **Por grupos realizar los siguientes:**

1. Lectura del siguiente párrafo:

"El objetivo del proceso Enseñanza-Aprendizaje es el de crear condiciones de opción y de libertad para que los factores deterministas no se apoderen de la evaluación. Usará la fuerza del crecimiento como instrumento de educación (a esto se acostumbra llamar respeto a la naturaleza de la persona), y crear condiciones positivas para que la autocreación de la personalidad se haga en la línea del ideal que determinó su actividad educativa, seguro siempre de que no puede dominar la personalidad al individuo, pero si se podrá crear circunstancias en las cuales la autocreación se realice en sentido ideal".

(Lauro del Oliveira Lima)

2. **Analicen el mensaje, contestando después las siguientes preguntas:**

- \* ¿Están de acuerdo con el contenido? Si, No Por qué?
- \* ¿Con qué ideas están de acuerdo? Por qué?
- \* ¿Con qué ideas no están de acuerdo? Por qué?

3. **Analicen en su grupo las siguientes caricaturas y su mensaje. Escribiendo sus conclusiones.**



**MATERIAL  
PARA USO  
DIDACTICO.**

Nombre: \_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO EN COMUNICACION

Responda lo siguiente:

1. Cuál de las siguientes oraciones, cree que representa su problema más grande en la comunicación? (marque una sola)
  - a) Lograr que me entiendan
  - b) Escribir una carta interesante
  - c) Contar un chiste o una historia curiosa
  - d) Presentar mis ideas de una manera clara y comprensible.
  - e) Decir un buen discurso
  - f) Escuchar
  - g) Hacer comentarios graciosos
2. Va a ver a su jefe para discutir un problema importante acerca de su trabajo. Su jefe sigue contestando el teléfono, leyendo correspondencia en su escritorio y mirando su reloj. Usted siente: (marque solamente una)
  - a) Lástima por su jefe porque está muy ocupado
  - b) Ganas de decirle: "Oye, cállate y escúchame"
  - c) Que esta situación es parte del negocio
  - d) Que el piensa que usted no es importante
3. Está preocupado acerca de la actitud y personalidad de uno de sus hijos. Ha estado hablando con un amigo que tuvo un problema semejante con su hijo, el cual estuvo asistiendo con el psicólogo. Usted empieza a discutir el problema con su cónyuge, pero, su cónyuge está enojado con usted por una discusión del día anterior y mira por la ventana, ignorándolo. Usted siente: (Marca una sola)
  - a) Enfado
  - b) Que tal vez es un problema que debe sobrellevar solo
  - c) Que su cónyuge no es razonable
  - d) Compasión de los sentimientos de su cónyuge
4. Escribe los nombres de dos personas que consideres buenos escuchadores:
  - a) \_\_\_\_\_
  - b) \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

## EL DIA IMPORTANTE

### ¿Sabré Escuchar Realmente?

Después de haber escuchado al expositor leyendo este mismo relato, subraye la respuesta correcta.

1. El apellido de la familia era:  
a) García      b) Rodríguez      c) Molina      d) Pérez
2. Juan y Marta se levantaron a las:  
a) 5:20      b) 5:40      c) 5:30      d) 6:00
3. Las vacaciones empezaron el:  
a) 4 de julio      b) 14 de julio      c) 20 de julio      d) 10 de julio
4. El hijo se llamaba:  
a) Miguel      b) Pedro      c) Juanito      d) José
5. El hijo tenía:  
a) 8 años      b) 12 años      c) 10 años      d) 11 años
6. La hija se llamaba:  
a) María      b) Rosalinda      c) Débora      d) Juanita
7. La hija tenía:  
a) 7 años      b) 11 años      c) 8 años      d) 9 años
8. Para vestirse y bajar el hijo tomó:  
a) 5 minutos      b) 10 minutos      c) 15 minutos      d) 20 minutos
9. Antes de salir de la casa, Juan se tomó:  
a) 2 tazas de café      b) Jugo y café      c) Una taza de café      d) Agua
10. Marta tomó:  
a) Jugo y café      b) Leche      c) Una taza de café      d) Agua

11. Las vacaciones eran por:  
a) 10 días      b) 12 días      c) 2 semanas      d) 18 días
12. La familia salió de viaje a las:  
a) 6:45      b) 7:00      c) 6:30      d) 6:20
13. La distancia del primer día era de:  
a) 200 millas      b) 480 millas      c) 500 millas      d) 550 millas
14. Se pararon para desayunar después de:  
a) Una hora      b) 2 horas      c) 3 horas      d) 45 minutos
15. El restaurante donde desayunaron se llamó:  
a) La Cocina Amable      b) La Cocina del Hogar  
b) La Cocina Abierta      b) La Cocina Sabrosa
16. Para el desayuno, los niños comieron:  
a) Jamón      b) Bizcochos      c) Pan      d) Huevos
17. Juan y Martha comieron:  
a) nada      b) Huevos      c) Pan      d) Huevos y salchichas
18. Todos se desayunaron en:  
a) 25 minutos      b) una hora      c) 35 minutos      d) 2 horas
19. Juan estacionó su auto para comprar sandwiches a las:  
a) 12:30      b) 1:30      c) 1:00      d) 1:15
20. En el auto todos comieron:  
a) Pollo      b) fruta      c) fritos      d) nada
21. Los niños se pelearon sobre:  
a) un juego      b) una almohada      c) una revista cómica que se rompió      d) una pelota
22. Llegaron al hotel en:  
a) 10 horas      b) 12 horas      c) 10:40 horas      d) 10:20 horas

Nombre: \_\_\_\_\_

# AUTOAFIRMACION

## SITUACIONES PARA DRAMATIZACION DE ROLES

Las siguientes situaciones estarán escritas en tarjetas de 3 x 9 pulgadas, para emplearse en la dramatización de roles de este ejercicio.

### **Públicas**

1. Usted asiste a una reunión pública en una sala muy concurrida. Alguien entra, se sienta a su lado, y enciende un cigarro que desprende un olor muy desagradable.
2. Se encuentra en un restaurante y la mesera no le ha tomado su orden. Lleva 40 minutos de espera.

### **Laborales**

1. No tiene problemas en su trabajo, pero su supervisor nunca elogia el esmero con que lo realiza.
2. Su jefe lo hace trabajar tiempo extra con mucha frecuencia, lo cual interfiere con su vida privada.

### **Amistosas**

1. Le interesa salir con alguien que conoció hace poco.
2. Suponga que no está ocupado en nada, sólo descansando. Un amigo le llama y le pide que lo lleve a alguna parte en el auto de usted, con esta ya son tres veces en la misma semana.

### **Con sus parientes**

1. Acaba de telefonar su tía "menos favorita" para avisarle que pasará unas semanas con usted.
2. Uno de sus parientes muy a menudo trata de decirle lo que debe hacer con su vida.

### **Con sus padres**

1. Siente que alguno de sus padres no lo trata como adulto.
2. Desde hace poco, su padre lo ha estado criticando por la forma como trata de resolver sus problemas.

### **Con sus hijos**

1. Tiene dificultades para comunicarse adecuadamente con su hijo adolescente, de quien usted sospecha que consume fármacos.
2. Está muy enojado o enojada con sus hijos por...

### **Con su cónyuge**

1. Esperaba que su esposo (o esposa) viniese a cenar al salir del trabajo. Llegó con tres horas de retraso porque fue a una reunión con compañeros (o compañeras de oficina).
2. Está viendo televisión con su cónyuge y de pronto piensa en que hace mucho tiempo que usted no recibe una muestra de su amor.

## SITUACIONES QUE PRODUCEN ESTRÉS

Está científicamente comprobado que los cambios bruscos en el ritmo de vida significan estrés. Hay 43 acontecimientos que son reconocidos como factores desencadenantes del mismo. Se considera alarma a 100 puntos de la siguiente escala; sin embargo, el efecto de la crisis va a depender de la percepción personal de la misma y de los mecanismos utilizados para afrontarla.

Acontecimiento	Grado de Impacto Producido (Unidades de Estrés)
1. Muerte de la esposa.....	100
2. Divorcio.....	73
3. Separación matrimonial.....	65
4. Estancia en la cárcel.....	63
5. Muerte de un familiar próximo.....	63
6. Accidente o enfermedad.....	55
7. Matrimonio.....	50
8. Problemas en el trabajo.....	47
9. Reconciliación matrimonial.....	45
10. Jubilación.....	45
11. Enfermedad de un miembro de la familia.....	44
12. Embarazo.....	40
13. problemas sexuales.....	39
14. Llegada de un nuevo miembro de la familia.....	39
15. Cambio de profesión.....	39
16. Alteraciones en la situación financiera.....	38
17. Muerte de un amigo íntimo.....	37
18. Cambio de trabajo.....	36
19. Discusiones con la pareja.....	35
20. Hipoteca a préstamo mayor.....	31
21. Amortización del préstamo.....	30
22. Ascensos en el trabajo.....	29
23. Abandono del domicilio familiar de algún miembro de la familia.....	29
24. Problemas con la familia.....	29
25. Retraso en el logro de los objetivos profesionales.....	28
26. La pareja deja de trabajar.....	26
27. Comienzo o fin del ciclo académico.....	26
28. Cambio en el estándar de vida.....	25
29. Cambio en los hábitos de vida.....	24
30. Problemas con el jefe.....	23
31. Alteración del horario laboral o de las condiciones de trabajo.....	20
32. Cambio de residencia.....	20
33. Cambio de colegio.....	20
34. Cambio en las diversiones habituales.....	19
35. Alteración de las actividades religiosas.....	19
36. Cambio en las relaciones sociales.....	18

37. Hipoteca o préstamo menor.....	17
38. Alteración del horario de sueño.....	16
39. Relaciones familiares reducidas.....	15
40. Cambio en los hábitos dietéticos.....	15
41. Vacaciones.....	13
42. Navidades.....	12
43. Incumplimiento de la ley.....	11

¿Cuántas unidades de estrés ha acumulado Usted?  
 Sume el total.....

Por la Dra. Aymara de León López  
 Psicología Contemporánea

# INDICE

	Página
Prólogo	1
<b>CAPITULO I</b>	
1.1 Introducción.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	6
1.3 Antecedentes.....	13
1.4 Hipótesis.....	45
<b>CAPITULO II</b>	
2.1. Técnicas .....	47
2.2. Instrumentos.....	50
<b>CAPITULO III</b>	
Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados.....	52
<b>CAPITULO IV</b>	
4.1. Conclusiones.....	67
4.2. Recomendaciones.....	70
4.3. Bibliografía.....	72
4.4. Anexos.....	75