

1-1-2002

## **La identidad de las personas como estrategia para el desarrollo a escala humana en las organizaciones**

Antonio Álvaro Mejía Grijalba  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_administracion](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion)

---

### **Citación recomendada**

Mejía Grijalba, A. Á. (2002). La identidad de las personas como estrategia para el desarrollo a escala humana en las organizaciones. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_administracion/323](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/323)

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**LA IDENTIDAD DE LAS PERSONAS COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO A  
ESCALA HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES**

**TESIS DE GRADO**

**ANTONIO ALVARO MEJIA GRIJALBA**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
SANTAFE DE BOGOTA 2002**

**LA IDENTIDAD DE LAS PERSONAS COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO A  
ESCALA HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES**

**TESIS DE GRADO**

**ANTONIO ALVARO MEJIA GRIJALBA**

**DIRECTOR: JULIO ABEL NIÑO ROJAS**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
SANTAFE DE BOGOTA 2002**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
1.1. Formulación del problema	11
1.2. Pregunta problema	13
1.3. Objetivos	13
1.3.1. Objetivo General	13
1.3.2. Objetivos Específicos.	13
1.4. Justificación de la investigación	14
1.5. Aspectos metodológicos	17
1.5.1. Tipo de investigación	18
1.5.2. Método de investigación	18
1.5.3. Población y Muestra	18
1.5.4. Instrumento	19
1.5.4.1. Diseño del instrumento	19
1.5.5. Procedimientos	21
2. MARCO TEÓRICO	23
2.1. Desarrollo a escala humana	24
2.1.1. Las necesidades humanas	30
2.1.2. Características de las necesidades	34
2.1.3. Clases de necesidades	35
2.1.4. Los satisfactores	36
2.1.5. Características de los satisfactores	37
2.1.6. Tipos de satisfactores posibles	38
2.1.7. Empresas a escala humana	40
2.2. Desarrollo humano	43
2.3. Desarrollo humano sostenible	48

2.4.	Calidad de vida en el trabajo	56
2.5.	Conceptualización de la variable identidad	65
2.5.1.	Satisfactores de la necesidad de identidad	74
2.5.1.1.	La Pertenencia	75
2.5.1.2.	La Coherencia	77
2.5.1.3.	La Diferenciación	77
2.5.1.4.	La Autoestima	78
2.5.1.5.	La Asertividad	79
2.5.1.6.	Los Símbolos	82
2.5.1.7.	El Lenguaje	83
2.5.1.8.	Los Hábitos	84
2.5.1.9.	Las Costumbres	85
2.5.1.10.	Los Grupos de Referencia	85
2.5.1.11.	La Sexualidad	87
2.5.1.12.	Los Valores	88
2.5.1.13.	Las Normas	88
2.5.1.14.	Los Roles	88
2.5.1.15.	La Memoria Histórica	89
2.5.1.16.	El Trabajo	89
2.5.1.17.	El Compromiso	90
2.5.1.18.	La Integración	90
2.5.1.19.	El Confrontamiento	90
2.5.1.20.	El Conocimiento	91
2.5.1.21.	La Actualización	91
2.5.1.22.	El Crecimiento	92
2.5.1.23.	Entornos de la cotidianeidad	92
2.5.1.24.	Etapas Madurativas	92
2.5.1.25.	Ambitos de pertenencia	93
3.	ANÁLISIS DE DATOS	94
3.1.	Descripción estadística de la encuesta	94

3.2. Reflexiones sobre análisis de datos	108
4. CONCLUSIONES	112
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	123

## **LISTA DE ANEXOS**

**Anexo A** – Listado de empresas del sector asegurador.

**Anexo B** – Encuesta

**Anexo C** – Matriz de necesidades y satisfactores de Max- Neef.

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta investigación se centra en la conceptualización y diseño de un instrumento que permita medir la variable identidad en las organizaciones hacia un modelo de Desarrollo a Escala Humana.

Actualmente y a través de los tiempos hemos venido experimentando transformaciones que nos proponen un nuevo esquema del verdadero desarrollo humano y social, que permite evaluar su satisfacción con un enfoque hacia el desarrollo a escala humana, un desarrollo en donde el trabajo entra a jugar un papel trascendental en la satisfacción de sus necesidades.

El papel de las empresas es ser la fuerza motriz del crecimiento económico a través de mayores inversiones, mayor productividad, mayores exportaciones, estableciendo liderazgo en tecnología y penetración agresiva de los mercados mundiales. Es decir, las iniciativas tangibles más importantes del crecimiento económico deben ser parte de la estrategia empresarial privada, y los gobiernos deben jugar un papel importante en educación, salud, seguridad y en aquellas áreas donde existan imperfecciones del mercado.



La participación popular se está convirtiendo en la cuestión central de nuestro tiempo. La transición democrática en muchos países en desarrollo, el desmoronamiento de muchos regímenes socialistas y la aparición a escala mundial de organizaciones populares son todos ellos elementos de un cambio histórico y no sólo acontecimientos aislados.

La gente hoy en día siente un impulso por participar en los acontecimientos y los procesos que configuran sus vidas. Y esa impaciencia crea muchos peligros y oportunidades. Pero si se alimenta correctamente en un marco nacional y mundial receptivo, puede convertirse en una fuente de enorme vitalidad e innovación para la creación de sociedades nuevas y más justas.

La humanidad ha de optar entre esos peligros y esas oportunidades. Pero en realidad no existe opción, pues el futuro de nuestro planeta depende de que aprovechemos las oportunidades.

Hoy en día es necesario revisar radicalmente muchos conceptos arcaicos. Debe reinterpretarse la seguridad como una seguridad para la gente, y no una seguridad para el territorio. El desarrollo debe centrarse en la gente, y no la gente en el desarrollo, y debe dar protagonismo a las personas y los grupos, en lugar de quitárselo.

En la medida en que el hombre se proyecta un desarrollo personal, busca y desea obtener un grado de satisfacción de sus necesidades que paralelamente promuevan el desarrollo de la organización. La clave es lograr un acuerdo entre los proyectos personales y organizacionales, que permita generar un significado común de la realidad a partir de las necesidades y sus satisfactores.

Por tal razón, se ha tomado la propuesta de Max Neef (1986), en la que se reflexiona y sensibiliza a la variada dimensión de las necesidades del ser humano, en el contexto más amplio del desarrollo humano sostenible. La interacción del ser humano con el entorno genera unas necesidades que orientan y estimulan el comportamiento a la satisfacción adecuada de las mismas.

De acuerdo con el estudio sobre necesidades humanas y calidad de vida realizado en 1998 en una empresa petrolera (Mendez Mónica y Rodríguez Edna – 1998), el no responder de manera adecuada a las necesidades fundamentales genera frustración y conlleva a diferentes patologías que pueden adquirir connotación colectiva, razón por la cual es importante que en el ámbito laboral se implementen estrategias que conduzcan a mejorar la calidad de vida de quienes constituyen la fuerza de progreso de la nación, fomentando en los trabajadores, la autoestima, la autoeficacia, de manera que se sientan satisfechos, motivados y comprometidos con la labor que realizan, lo que se traduce en un mejor desempeño logrando reducir entre otros, el ausentismo y los accidentes de trabajo factores que inciden en la productividad.

En la primera parte del trabajo se estudiará lo referente a Desarrollo a Escala Humana y sus componentes; así mismo, se desarrollarán temas como Desarrollo Humano, Desarrollo Humano Sostenible y Calidad de vida en el trabajo, para luego conceptualizar la variable identidad y abordar los elementos que nos permiten medir dicha variable en las organizaciones y el diseño del instrumento.. En la parte final se presentará el análisis de datos correspondiente a la aplicación del instrumento, las conclusiones y algunas recomendaciones generales.

# LA IDENTIDAD DE LAS PERSONAS COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO A ESCALA HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES

## 1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El desarrollo a escala humana se refiere a las personas y no a los objetos, por lo tanto debemos buscar el mejor proceso de desarrollo que permita elevar la calidad de vida de las personas, es decir, satisfacer las necesidades humanas fundamentales y establecer indicadores homogéneos y agregados.

Los pilares fundamentales que sustentan el desarrollo a escala humana son las necesidades humanas, la auto dependencia y las articulaciones orgánicas de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología<sup>1</sup> por lo tanto, es básico lograr la transformación de la persona-objeto en persona-sujeto del desarrollo de una forma más directa y participativa, modificando el rol semi-paternalista en un rol estimulador de soluciones creativas que emanen desde abajo hacia arriba y resulten, más congruentes con las aspiraciones reales de las personas.

El motivo de esta investigación es explicar y evaluar la identidad que las personas deben adoptar para con las empresas en donde laboran. Aunque para muchos

---

<sup>1</sup> Desarrollo a escala humana, una opción para el futuro. Cepaur. 1997. Pág. 20

parezca extraño , podría decirse sin lugar a equívocos, que parte de las actuales dificultades vivenciadas en muchas organizaciones se deben a la falta de importancia dada al sentido de pertenencia de los empleados.

Centrándonos en el ámbito laboral, se puede observar como muchas compañías expresan preocuparse por la gente, pero las compañías que deseen ser excelentes se deben distinguir por la amplitud de esta preocupación. Sin embargo, en su lucha por ser la mejor, están generalmente más centradas en la política interna que en el cliente, o en “las cifras” más bien que en las personas que promueven su desarrollo.

Este es un tema que no reviste mucha importancia para los empresarios, pero, el desempeño, buen funcionamiento y productividad de las empresas depende del grado de identidad que los empleados demuestren hacia la misma. Nietzsche (1883) creía que “ el que tiene un **porqué** por el cual vivir puede soportar cualquier **como**” . Por tanto, una de las necesidades en la que las empresas deben enfocar sus esfuerzos por lograr su satisfacción en cada uno de sus colaboradores, es la de: **LA IDENTIDAD**

## **1.2. PREGUNTA PROBLEMA**

¿Cómo el logro de las necesidades y sus diferentes satisfactores son elementos constitutivos de la identidad para un desarrollo a escala humana de las personas en las organizaciones ?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Conceptualizar la Identidad y diseñar un instrumento que identifique los elementos más relevantes de la misma, que generen ventajas competitivas en las empresas, en el contexto del esquema hacia el Desarrollo a Escala humana en la empresa.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar cómo se logra la satisfacción de las necesidades de los individuos al interior de la organización.
2. Identificar cuáles pueden ser las estrategias más utilizadas para la expresión de la identidad de los individuos.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

A pesar de que la historia nos ha conducido a un estado, en el cual los progresos académicos y técnicos han sido realmente importantes, nos encontramos en un mundo enigmático; la aparición de nuevos problemas de toda índole y las soluciones poco efectivas o con considerables efectos colaterales, nos obligan día a día a replantearnos nuestras políticas, decisiones y acciones. De una u otra forma y con diferente intensidad, todos estamos involucrados en este complejo contexto dinámico, en el sentido del cambio constante, ya sea como individuos o de forma organizada.

La humanidad se ha quedado corta ante los nuevos dilemas, que siendo creados por su propio desarrollo evolutivo, hacen que la atención a los mismos se convierta en una responsabilidad, además de que es necesario, con miras hacia el futuro. Vemos pues que los humanos somos quienes estamos creando y recibiendo los efectos del proceso y quienes tenemos que conducirlo y proyectarlo.

En función de lo anterior, el desarrollo del factor humano es el elemento clave para que ese proceso sea creciente, en todo sentido; son varios los autores y recientes sus trabajos en torno al lugar que corresponde al capital humano dentro del desarrollo de los pueblos, llevando a que la importancia del capital intelectual y creativo de las personas es un factor determinante para el conjunto de la

sociedad, incluso en términos de crecimiento, pues para que “los números convenientes” se mantengan en el tiempo, se ha visto cada vez más la necesidad de atender al factor humano.

Esta dinámica requiere de una contribución consciente y en esto, se pone en primera fila a la empresa; una empresa con capacidad de adaptación a estos nuevos escenarios, que esté dispuesta a enfrentarse a las nuevas problemáticas, dándoles propuestas, generando salidas, aplicando herramientas novedosas y todo esto sólo puede desprenderse de la voluntad organizacional de promover y acrecentar el capital humano, no sólo con miras a mantenerse dentro del entorno (pues para ello, éste es un concepto de gran actualidad y un factor que le permite acrecentar la competitividad) sino también para aportar a la construcción de este país, Colombia, que por razones de todos conocidas necesita de un esfuerzo social conjunto para salir de la situación a la que hemos llegado.

La capacidad de acción de las empresas, y por tanto la efectividad de su función dentro de la sociedad, depende de quienes la componen y por tanto de la cohesión y coordinación humana dentro de la misma; esto se desprende del compromiso que cada persona haya ido adquiriendo y vaya fortaleciendo, producto de unos mecanismos integrales, experimentalmente tácitos, para el desarrollo humano.



Manfred Max Neef (Necesidades Humanas – 1999), plantea un modelo para el desarrollo, que trasgrede los enfoques mecánicos de satisfacción de las necesidades básicas remitiendo a lo puramente material, que es lo que hace parte de la subsistencia. Además de ello, están categorías humanas como el afecto, la identidad y la libertad, entre otras, sin las cuales el ser humano tampoco tiene una existencia digna, por eso consideró necesario delimitar las “necesidades humanas”, más allá del orden económico.

En función de eso el éxito de las sociedades no conviene ser visto exclusivamente por los cálculos y estadísticas, sino por el desarrollo a escala humana; el ser humano debe dejar de ser un objeto pasivo de una estructura rígida y procedimentalmente robotizada, para convertirse en sujeto, parte de la decisión y de la acción, para lo cual se ha cualificado.

Un desarrollo a escala humana orientado hacia la satisfacción de necesidades humanas, exige un nuevo modo de interpretar la realidad. Nos obliga a ver y a evaluar el mundo, las personas y sus procesos de una manera distinta a la convencional (Desarrollo a escala humana, pagina 27). Significa tomar conciencia de que en un mundo cada vez más heterogéneo se deben aplicar modelos de desarrollo con indicadores del crecimiento cualitativo de las personas.

Para Max Neef (Necesidades Humanas. Publicaciones – 1999), las necesidades revelan el ser de las personas y su satisfacción define la modalidad dominante que una cultura o una sociedad imprimen a estas necesidades. En esta investigación “La Identidad de las personas como estrategia para el Desarrollo a Escala Humana en las Organizaciones” , desde el enfoque de Manfred Max- Neef, lo que somos o seamos está en directa relación con el cómo nos identificamos con nosotros mismos y con el medio en que nos desempeñamos, de allí la importancia del estudio sobre los elementos de la variable identidad que se propone desarrollar.

### **1.5. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

La investigación es una actividad relacionada con la creatividad, la conceptualización, la autodisciplina y la solución de problemas, entre otros, aspectos importantes no sólo para la investigación sino para el desarrollo de las personas. Así mismo deben tenerse en cuenta algunos parámetros establecidos para desarrollar y llevar a buen término dicha investigación, los cuales se enumeran a continuación.

### **1.5.1. TIPO DE INVESTIGACION**

Cuantitativa y cualitativa descriptiva : El trabajo a desarrollar posee aspectos de tipo cuantitativo por cuanto se relaciona con las investigaciones convencionales o tradicionales, pero no puede reducirse a medir variables en función de una magnitud, extensión o cantidad determinada y, cualitativo por cuanto se intenta determinar los elementos de la variable identidad, utilizando varias fuentes e investigadores para estudiar este tema. Haciéndose necesaria la descripción del objeto de estudio, determinando sus características, el contexto en el cual se presenta, sus partes, categorías o clases y sus relaciones con otras variables.

### **1.5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Tomando como base de partida el concepto general de desarrollo a escala humana, se busca mediante el método deductivo establecer elementos capaces de medir el nivel de satisfacción de la variable identidad dentro de la empresa y, aplicando el instrumento a la teoría, establecer los satisfactores que nos permitan medir dichos elementos.

### **1.5.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La Población son las 32 empresas del sector Asegurador más grandes de Bogotá, D.C., ( según concepto de FASECOLDA).

Para la Muestra se toman 28 empresas, mediante un procedimiento estadístico de aleatorias simple, donde se buscó llegar a por lo menos el 80% de la población.

Las 28 empresas representan el 87% de la población, en el anexo A se enumeran las empresas a las cuales se les aplicó el instrumento.

#### **1.5.4. INSTRUMENTO**

##### **1.5.4.1 DISEÑO DEL INSTRUMENTO**

A partir de la conceptualización de la variable identidad y teniendo en cuenta la escala de necesidades y satisfactores citada por Max-Neef, se ha diseñado el instrumento, para evaluar alternativamente el enfoque que las empresas brindan a sus empleados en relación con la variable identidad.

El instrumento consta de 14 preguntas, relacionadas con los satisfactores de la variable identidad desde la dimensión existencial de Max-Neef (ser, tener, hacer, estar) . Ver anexo B.

Cada pregunta presenta tres alternativas de respuesta, entre las cuales sólo una de ellas responde al satisfactor que está siendo medido para lo cual, a

continuación se presenta la tabla que permite dicha medición una vez aplicado el instrumento.

<b>MEDICIÓN DE SATISFACTORES – VARIABLE IDENTIDAD</b>		
<b>SATISFACTOR</b>	<b>PREGUNTA No.</b>	<b>RESPUESTA CORRECTA</b>
Pertenencia	1-2	SI – A
Coherencia	3	A
Diferenciación	4	B
Lenguaje	5	A
Grupos de Referencia	6	B
Sexualidad	7	NO
Valores	8	A
Compromiso	9	A
Actualización	10	A
Crecimiento	11	A
Etapas madurativas	12	A
Autoestima	13-14	A – B
Asertividad	3-5-13	A-C-A

### **1.5.5. PROCEDIMIENTOS**

#### **Fase 1 : Conceptualización de la variable Identidad.**

Una vez planteado el problema, efectuada la recolección de información y resumen analítico de fuentes primarias y secundarias (consultas de libros, boletines, revistas, internet y centros de información especializada) trabajadas, se tomaron las principales teorías acerca de las necesidades humanas, especialmente la de Manfred Max-Neeff con las categorías existenciales y axiológicas del ser humano.

Se llevó a cabo el análisis de los elementos más importantes de la Identidad para conceptualizar y abordar los satisfactores que nos permiten evaluar uno a uno dichos componentes en las organizaciones.

#### **Fase 2 : Diseño del instrumento.**

Teniendo en cuenta la escala de satisfactores que contribuyen a la realización de la identidad como una necesidad planteada por Max Neeff, se diseñó el instrumento que recoge 13 de los satisfactores más importantes y que inciden en la identidad de las personas dentro de la organización.

### **Fase 3 : Aplicación del instrumento**

Una vez diseñado el instrumento, se solicitó la información correspondiente del sector asegurador ante FASECOLDA, con el fin de obtener la población total y establecer la muestra de las empresas más grandes a las cuales se aplicó.

Compilada la información, se realizó la aplicación de la encuesta, a través de un proceso de diálogo con la persona encargada de Gestión Humana o Recurso Humano en cada una de las empresas aseguradoras.

### **Fase 4 : Informe Final**

A partir de los datos obtenidos en las encuestas, se procesó la información en medio sistematizado, con el fin de establecer cuáles eran los satisfactores que las empresas aplican, cuáles no, cuáles presentan confusión en cuanto a su significación o aplicación.

De igual forma, basados en el análisis de los datos, se presentan algunas reflexiones sobre los satisfactores de la Identidad y las conclusiones a las cuales se llega una vez cumplidos los objetivos propuestos en este trabajo.

## 2. MARCO TEÓRICO

Hay necesidad de que los empresarios comprendan que su misión no consiste únicamente en lograr la adaptación del hombre a la empresa sino también de la empresa al hombre y que sin filosofía acerca del hombre no podrán impulsar cambio alguno. La columna vertical en la búsqueda de una sociedad más antropocéntrica es educar al hombre para que adquiriera más conciencia de su naturaleza y aprenda a pensar y actuar en concordancia con ella.

El marco teórico reconoce la importancia de la satisfacción en el puesto de trabajo y su relación con la necesidad de identidad como elemento básico que contribuye de una manera directa al buen desempeño del empleado y por lo tanto al rendimiento y crecimiento de las organizaciones.

En su primera parte se estudiará lo referente a Desarrollo a Escala Humana y sus componentes, para luego abordar de forma profunda los elementos que nos permitan medir la variable identidad en las organizaciones.

En la parte final del marco teórico presentaremos el diseño del instrumento que permita medir dicha variable.



## **2.1. DESARROLLO A ESCALA HUMANA**

Desarrollo a Escala Humana es un modelo propuesto por Manfred Max Neff (1986) y plantea que : “ el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos”, evaluando este aspecto en correlación con el grado de satisfacción de necesidades y desarrollo integral de las personas dentro de la empresa.

La empresa no es un ente mecánico de funciones puramente técnicas, sino que constituye un modo de organización social para atender determinados problemas, siendo una agrupación de personas relacionadas para unos fines, con los elementos que implica la condición humana y asociado a eso, con una proyección a la sociedad en la que se desenvuelve.

Paradójicamente los métodos productivos convencionales se han caracterizado por ser “deshumanizantes” (Max Neef – 1986), en tanto que los índices comunes de productividad, tienen que ver con el costo, el tiempo y la calidad en función del volumen de producción, relegando casi por completo, -para no generalizar-, el factor humano, lo que niega el papel de la motivación en el desarrollo mismo del proceso productivo.

La observancia sistemática de dichos procesos eminentemente mecanicistas, llega a tocar fondo desestabilizando las empresas y contribuyendo a problemas

sociales, como la agudización de la situación nacional colombiana, generando un debate y propuestas alternativas como la de Manfred Max Neef (1986).

Los contextos contemporáneos, productos de la historia y por tanto, estructurales, ponen de relieve este debate de actualidad y exigen de los intelectuales propuestas serias, novedosas y factibles que tengan proyección.

En un primer momento debe observarse cómo el capital humano llega a ser una ventaja competitiva basada en el conocimiento y la innovación de técnicas, para llegar, en una segunda instancia, a reseñar las necesidades para el desarrollo humano y por tanto los requisitos que ello implica para una organización.

Seguidamente, es necesario determinar las características y el papel que cumple la persona en la empresa, en tanto que actúa con una racionalidad (es conciente para desarrollar un acto con la intencionalidad de conseguir un resultado), para ver en que sentido se pueden establecer intereses comunes para todos los miembros de la empresa, y conjuntamente, el tipo de organización que permite desarrollarlos.

Por último, bajo el supuesto de que el desempeño organizacional depende del desempeño individual, debe determinarse cómo la empresa entra a tomar parte en la satisfacción de las necesidades humanas que caracteriza Max Neef (1986), para concluir con las repercusiones internas y externas que esto conlleva, puesto

que la enfermedad, el ausentismo, la desatención y los accidentes que pueda provocar, el desánimo y el ambiente tenso, tienen efectos negativos para el desarrollo de la empresa.

El convencimiento de que sólo las empresas con miembros satisfechos integralmente y seguros de si mismos, que son capaces de criticar, proponer y desarrollar, son las que se proyectan en el tiempo, es un móvil fundamental para la formulación de este plan investigativo.

Una política de desarrollo orientada hacia la satisfacción de las necesidades humanas compromete al ser humano en su totalidad. Las relaciones que se establecen entre necesidades y sus satisfactores, hacen posible construir una política de desarrollo auténticamente humanista.<sup>2</sup>

De acuerdo con el autor de esta propuesta, Manfred Max-Neef (1986), es propio de los seres humanos su doble condición existencial: como carencia y como potencialidad, las cuales no se deben limitar a la subsistencia . La carencia implica la sensación de falta de algo y la potencialidad es la medida en que las necesidades comprometen, motivan y movilizan a la persona, convirtiéndose en algunos casos en un recurso.

---

<sup>2</sup> Desarrollo a Escala Humana. Cepaur. Pág. 37

El desarrollo a escala humana no excluye metas convencionales para que todas las personas puedan tener acceso digno a bienes y servicios. Sin embargo, se deben concentrar las metas del desarrollo en el proceso mismo del desarrollo, es decir, que las necesidades humanas fundamentales pueden comenzar a realizarse desde el comienzo y durante todo el proceso de desarrollo o sea, que sean el motor del desarrollo mismo.

El desarrollo a escala humana esta comprometido con la actualización de las necesidades humanas fomentando un concepto de desarrollo ecológico. Esto implica, construir indicadores capaces de diferenciar lo positivo y lo negativo y, diseñar y utilizar tecnologías que se ajusten a un proceso de desarrollo ecohumanista que garantice la sustentabilidad de los recursos naturales para el futuro.

El desarrollo a escala humana se concentra y sustenta en la satisfacción de necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de auto dependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social y de la sociedad civil con el estado.

Necesidades humanas, auto dependencia y articulaciones orgánicas, son los pilares fundamentales que sustentan el Desarrollo a Escala Humana. Pero para servir su propósito sustentador deben, a su vez, apoyarse en una base sólida.

Esa base se construye a partir del protagonismo real de las personas como consecuencia de privilegiar tanto la diversidad como la autonomía de espacios en que el protagonismo sea realmente posible. Lograr la transformación persona-objeto en persona-sujeto del desarrollo es, entre otras cosas, un problema de escala; porque no hay protagonismo posible en sistemas gigantísticos organizados jerárquicamente desde arriba hacia abajo.

El Desarrollo a Escala Humana apunta hacia una necesaria profundización democrática. Al facilitar una práctica democrática más directa y participativa, puede contribuir a revertir el rol tradicionalmente paternalista, en el rol estimulador de soluciones creativas que emanen desde abajo hacia arriba y resulten por lo tanto, más congruentes con las aspiraciones reales de las personas.

El mejor proceso de desarrollo será aquel que permita elevar más la calidad de vida de las personas, la cual dependerá de las posibilidades que tengan las personas de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales.

De manera que al referirnos a calidad de vida, en las organizaciones, se hace necesario abordar las diferentes esferas que inciden en ella para poder diseñar programas orientados tanto al desarrollo personal como organizacional, ya que la satisfacción que el individuo siente frente a la vida en general tiene repercusiones en la satisfacción que experimenta en su trabajo y viceversa. La calidad de vida está determinada por la posibilidad que tiene el individuo para satisfacer

adecuadamente sus necesidades en los diferentes contextos o microsistemas que conforman su entorno.

Para Max-Neef (1986) el Desarrollo a Escala Humana es estimular la realización de todas las necesidades humanas fundamentales ( materiales, espirituales y emocionales) a través de todo el proceso de desarrollo social; igualmente, Max-Neef dice que el Desarrollo a Escala Humana debe contemplar necesariamente la participación. La autogestión y el protagonismo de todos los actores en el proceso de desarrollo social.

Este tipo de desarrollo implica potenciar espacios que estimulen el despliegue de todas las capacidades de los individuos al sentirse partícipe en la gestión de los procesos compartidos. Por eso Max-Neef (1986) señala que su teoría no es un modelo " porque parte de entender que el ser humano y su entorno, son componentes de un fluir permanente " .

A partir de este planteamiento, se puede decir que en la teoría esbozada por Max-Neef (1986), en la propuesta de Desarrollo a Escala Humana, se deben resolver los problemas donde se dan y con las personas no para las personas.

El desarrollo a escala humana no excluye las metas empresariales convencionales, está en función de ellas en la medida que busca incrementar la

productividad de forma segura y permanente para que todas las personas puedan tener acceso a bienes y servicios.

### **2.1.1. LAS NECESIDADES HUMANAS**

Debido a que las necesidades fundamentales son intrínsecas al ser humano y que la manera como da respuesta a ellas está determinada por diversos factores (tales como valores, actitudes, experiencias y en general, por las características individuales y las variables culturales en las que está inmerso) cada persona percibe, interpreta y crea determinadas expectativas con respecto a sí mismo y a su entorno.

Se ha creído, tradicionalmente, que las necesidades humanas tienden a ser infinitas; que están constantemente cambiando; que varían de una cultura a otra, y que son diferentes en cada periodo histórico, lo cual resulta incorrecto ya que no se explicita la diferencia fundamental entre lo que son propiamente necesidades y lo que son satisfactores de esas necesidades.

La persona es un ser de necesidades múltiples e interdependientes. Por ello las necesidades humanas deben entenderse como un sistema en que las mismas se interrelacionan e interactúan.

Por lo anteriormente expuesto podemos decir que las necesidades humanas fundamentales son finitas, pocas y clasificables y éstas son las mismas en todas las culturas y en todos los periodos históricos. Lo que cambia a través del tiempo y de las culturas, es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades (Max Neef, 1986).

Pero la satisfacción de las necesidades trasciende el hecho de " tener " acceso a determinados satisfactores y compromete al individuo en todo su " ser ", ya que él con todas sus potencialidades emprende acciones que le permiten " hacer " posible la satisfacción de éstas en las diferentes esferas en las que pretende " estar ". Entonces la calidad de vida no puede ser entendida en términos exclusivos del " tener ", esta debe ser concebida de manera más amplia en la que juega un papel fundamental el " ser " humano, su " hacer " y " estar " (Max Neef, 1986).

Para Max Neef las necesidades: tienen un carácter social – universal, ya que su realización resulta deseable a cualquiera, y cuya inhibición también para cualquiera ha de resultar indeseable; revelan de la manera más apremiante el ser de las personas, ya que aquel se hace palpable a través de éstas en su doble condición existencial: como carencia y como potencialidad. Comprendidas en un amplio sentido y no limitadas a la mera subsistencia, las necesidades patentizan la tensión constante entre carencia y potencia propia de los seres humanos.



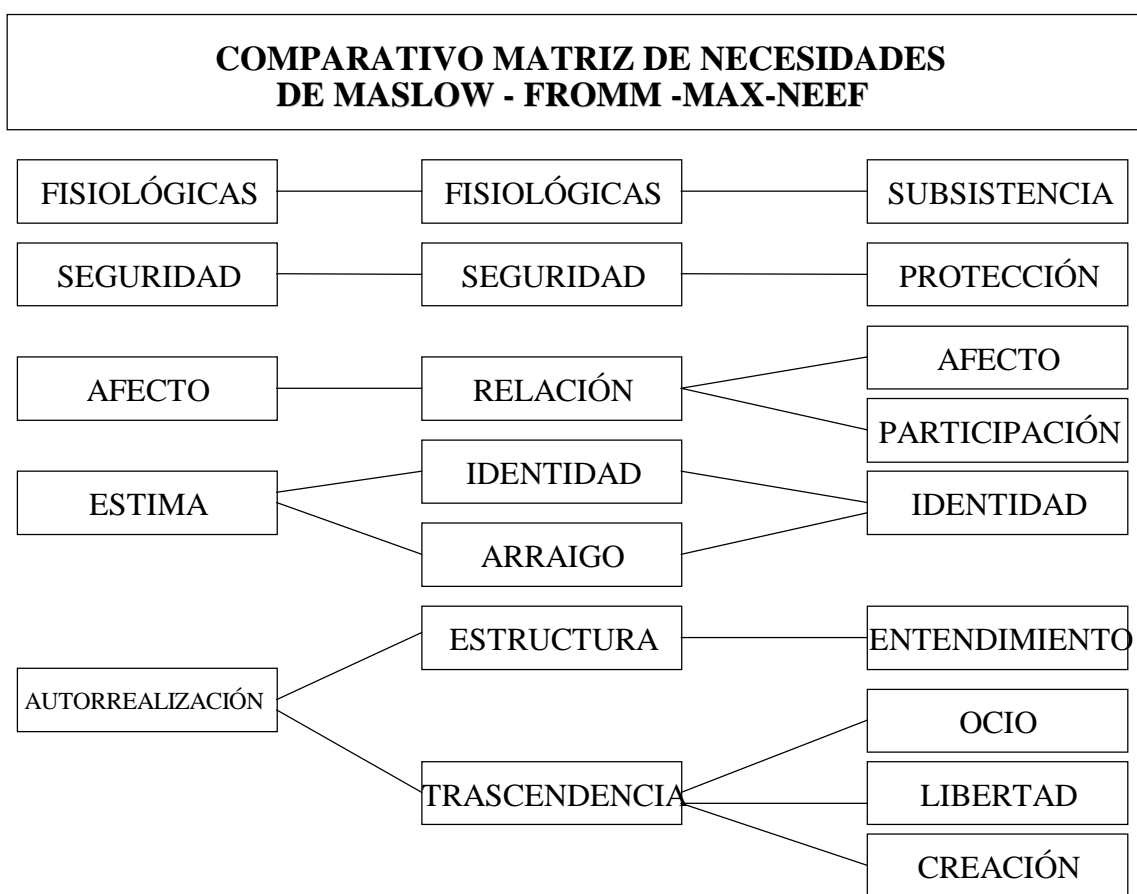
En el marco de Max-Neef , como necesidades humanas se entiende " un sistema en que las mismas se interrelacionan e interactúan. Simultaneidades, complementariedades y compensaciones son características de la dinámica del proceso de satisfacción de necesidades ".

Según Maslow (1954), el hombre siempre desea mejores condiciones de vida, siempre quiere lo que no tiene. Por lo tanto, las necesidades que ya han sido atendidas pueden seguir motivando y generando una nueva necesidad que se impone sobre las demás. Maslow describió una jerarquía de necesidades de cinco niveles:

1. Necesidades fisiológicas: Son las necesidades primarias del hombre (comida, agua, sueño, vivienda, aire, sexo)
2. Necesidades de seguridad: estabilidad, seguridad y orden.
3. Necesidades de afecto: Son las que implican interacciones con otros (afecto, afiliación, identificación, amistad)
4. Necesidades de estima: Son las de tipo personal (respeto, prestigio, éxito, autoestima)
5. Necesidades de autorrealización: ocupan el máximo nivel de jerarquía (realización personal, actualización del potencial propio).

Las necesidades de orden inferior se satisfacen primordialmente por medio de las recompensas económicas, se gana dinero para satisfacer necesidades fisiológicas

y de seguridad. Las necesidades de más alto orden se satisfacen por medio de recompensas psicológicas y sociales. A continuación presentamos una síntesis de la equivalencia de categorías propuestas por Abraham Maslow , Erich Fromm y Manfred Max Neef.



En general, podríamos decir que la mayoría de las personas difieren en cuanto al grado en el que pretenden ver satisfecha una determinada necesidad, diferentes categorías de nuestras necesidades se superponen entre sí, y una necesidad individual puede pertenecer al mismo tiempo a varias categorías. Así mismo, el tipo de necesidades que una persona que trabaja trata de satisfacer depende de sus valores, objetivos, normas, grupo profesional y posibilidades dentro del mismo grupo.

Las necesidades humanas fundamentales pueden comenzar a realizarse desde el comienzo y durante todo el proceso del desarrollo, es decir la satisfacción de las necesidades no será la meta sino el motor del desarrollo mismo. Razón por la cual se crea un sentido de compromiso y pertenencia hacia todo aquello que logre satisfacer las necesidades sean grupales o individuales.

### **2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS NECESIDADES**

- Las necesidades humanas fundamentales de un individuo que pertenece a una sociedad consumista son las mismas de aquel que pertenece a una sociedad ascética. Lo que cambia es la elección de cantidad y calidad de los satisfactores, y/o las posibilidades de tener acceso a los satisfactores requeridos.
- Lo que culturalmente está determinado no son las necesidades humanas fundamentales, sino los satisfactores de esas necesidades.

- Cada necesidad puede satisfacerse a niveles diferentes y con distintas intensidades.
- Cualquier necesidad humana fundamental que no es adecuadamente satisfecha revela una pobreza humana.
- Las necesidades humanas fundamentales son atributos esenciales que se relacionan con la evolución.

### **2.1.3. CLASES DE NECESIDADES**

Como criterios de desagregación Max-Neef (1986) combina dos categorías: existenciales, que incluyen las necesidades de Ser, Tener, Hacer y Estar; y categorías axiológicas que incluyen las necesidades de Subsistencia, Protección, Afecto, Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad y Libertad.

Ahora bien, no resulta muy claro por qué esta desagregación, ni cual es el fundamento para ello. De la clasificación propuesta se desprende que, por ejemplo, alimentación y abrigo no deben considerarse como necesidades, sino como satisfactores de la necesidad fundamental de subsistencia. Del mismo modo, la educación, el estudio, la investigación, la estimulación precoz y la meditación son satisfactores de la necesidad de entendimiento.

Al reflexionar en torno a las nueve necesidades fundamentales propuestas , Max Neef (1986) afirma que el sentido común acompañado de algún conocimiento antropológico, nos indica que seguramente las necesidades de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio y creación estuvieron presentes desde los orígenes del homo habilis y, sin duda, desde la aparición del homo sapiens. Probablemente en un estadio evolutivo posterior surgió la necesidad de identidad y, mucho más tarde la necesidad de libertad. Del mismo modo es probable que en el futuro la necesidad de trascendencia, que no incluimos en nuestro sistema por no considerarla tan universal, llegue a serlo tanto como las otras.

Entonces legítimo suponer que las necesidades humanas cambian con la aceleración que corresponde a la evolución de la especie humana, es decir, a un ritmo supremamente lento. Por estar imbricadas a la evolución de la especie, son también universales. Tienen una trayectoria única.

#### **2.1.4. LOS SATISFACTORES**

El autor establece inicialmente una diferenciación entre satisfactores y bienes ya que para él " cuando la forma de producción y consumo de bienes conduce a erigir los bienes en fines en sí mismos, entonces la presunta satisfacción de una necesidad empaña las potencialidades de vivirlas en toda su amplitud..... La vida se pone entonces, al servicio de los artefactos en vez de los artefactos al servicio

de la vida. La pregunta por la calidad de vida queda recubierta por la obsesión de incrementar la productividad de los medios ”.

Mientras un satisfactor es en sentido último el modo por el cual se expresa una necesidad, los bienes son en sentido estricto el medio por el cual el sujeto potencia los satisfactores para vivir sus necesidades.

Para Max-Neef (1986), los satisfactores no son los bienes económicos disponibles, sino que están referidos a todo aquello que por presentar formas de ser, tener, hacer y actuar, contribuyen a la realización de necesidades humanas.

Muchos de los satisfactores pueden dar origen a diversos bienes económicos. Si se escoge, por ejemplo, formas del hacer, para realizar la necesidad del entendimiento, se encuentran satisfactores como investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar e interpretar. Ellos dan origen a bienes económicos según sea la cultura y sus recursos, tales como libros, instrumentos de laboratorio, y otros artefactos. La función de estos es ciertamente, la de potenciar el hacer del entendimiento.

#### **2.1.5. CARACTERÍSTICAS DE LOS SATISFACTORES**

- La elección de satisfactores es uno de los aspectos que define una cultura.

- El cambio cultural es, entre otras cosas, consecuencia de abandonar satisfactores tradicionales para reemplazarlos por otros nuevos y diferentes.
- No existe correspondencia biunívoca entre necesidades y satisfactores.
- Un satisfactor puede contribuir simultáneamente a cubrir diversas necesidades o una necesidad puede requerir de diversos satisfactores para ser suplida.
- Los satisfactores tienen una doble trayectoria. Por una parte se modifican al ritmo de la historia y, por la otra, se diversifican de acuerdo a las culturas y las circunstancias.

#### **2.1.6. TIPOS DE SATISFACTORES POSIBLES**

Max-Neef (1986) diferencia varios tipos de satisfactores en los que se presenta los que él denomina:

##### **Satisfactores exógenos**

Las siguientes cuatro clases de satisfactores son considerados satisfactores exógenos a la sociedad civil entendida ésta en cuanto a comunidad de personas libres, capaces potencialmente o de hecho de diseñar sus propios proyectos de vida en común, en la medida en que son habitualmente impuestos, inducidos, ritualizados o institucionalizados.

- a) **Los satisfactores violadores o destructores:** son elementos de efecto paradójico. Al ser aplicados con la intención de realizar una necesidad determinada, no solo aniquilan su posibilidad de satisfacción en un plazo mediato, sino que imposibilitan por sus efectos colaterales, la satisfacción adecuada de otras necesidades. El atributo especial de los destructores, es que siempre son impuestos.
- b) **Los Pseudo-satisfactores:** son elementos que estimulan una falsa sensación de satisfacción de una necesidad determinada. Sin la agresividad de los destructores, pueden en ocasiones aniquilar la posibilidad de satisfacer la necesidad a que originalmente apuntan. Su atributo especial es que generalmente son inducidos a través de propaganda, publicidad u otros medios de persuasión.
- c) **Los inhibidores:** son aquellos que por el modo en que satisfacen una necesidad determinada, dificultan la posibilidad de satisfacer otras necesidades. Su atributo es que, salvo excepciones, se hallan ritualizados, en el sentido de que suelen emanar de hábitos arraigados.
- d) **Los singulares :** Apuntan a la satisfacción de una sola necesidad, siendo nuestro respecto de la satisfacción de otras necesidades. Son característicos de los planes o programas de desarrollo, cooperación y asistencia. Su principal atributo es el de ser institucionalizados, ya que tanto en la organización del estado como en la organización civil, su generación suele estar vinculada a instituciones.



## **Satisfactores endógenos**

Revelan el devenir de procesos liberadores que son producto de actos volitivos que se impulsan por la comunidad desde abajo hacia arriba.

- a) **Los sinérgicos** : entendiéndose por sinergia el comportamiento de un sistema completo, que resulta impredecible a partir del comportamiento de cualquiera de sus formas tomadas aisladamente. Son aquellos que, por la forma en que satisfacen una necesidad determinada estimulan y contribuyen a la satisfacción simultánea de otras necesidades. Su principal atributo es el de ser contrahegemónicos en el sentido de que revierten racionalidades dominantes tales como las de competencia y coacción.

### **2.1.7. EMPRESAS A ESCALA HUMANA**

Debemos comulgar con el principio de que el hombre fue sabiamente hecho, esa es la razón de la dignidad del hombre. Si creemos lo anterior, para que se respete eso y se hagan empresas a la escala del hombre, indudablemente habrá que tener en cuenta las características del hombre y hacer que, a cada característica, corresponda una política dentro del funcionamiento de la empresa.

Debido a los cambios que han surgido en las diversas épocas, " esas viejas instituciones que, con la experiencia, ya se había demostrado que estaban en la

escala del hombre, dejaron de ser vigentes. Y, desgraciadamente las nuevas instituciones no se han hecho teniendo en cuenta la naturaleza del hombre. Se hicieron como si el hombre fuera invariable, como si, cualquier cosa que pasara, el hombre quedaba igual".<sup>3</sup>

El gran desafío es hacer, para estas nuevas circunstancias, un mundo a las escala del hombre.

"Cómo influye en el hombre el medio en que está. Si la empresa es hostil al hombre, se producirán hombres hostiles a la empresa. Si la empresa es grata al hombre, se producirán hombres gratos a la empresa".<sup>4</sup>

Para hacer empresas a la escala del hombre debemos tener en cuenta el principio fundamental de la dignidad de la persona humana, es decir, respetando sus características y entendiendo que el hombre fue hecho sabiamente. Para entender mejor lo anteriormente expuesto presentamos a continuación una lista de las características más salientes del hombre y de las políticas que deben corresponder a cada una de esas características en el funcionamiento de la empresa.

---

<sup>3</sup> Revista Administración de Personal, Jul-Sept. 1985. No. 16. Pág. 30

<sup>4</sup> Revista Administración de Personal, Jul-Sept. 1985. No. 16. Pág. 30

**PRIMERA:** El cuerpo fue hecho sabiamente, como política corresponde a una política firme de fisiología del trabajo.

**SEGUNDA:** El alma fue sabiamente hecha, es decir que la empresa que quiera estar a la escala del hombre, tiene que haber una política clara, estupenda de relaciones industriales o recursos humanos.

**TERCERA:** Las etapas de la vida fueron sabiamente hechas, pero cada etapa es consecuencia de la anterior y hay que establecer políticas de vida plena en la empresa.

**CUARTA:** El medio fue hecho sabiamente. En todas las empresas debe haber políticas firmes y estupendas sobre Ecología.

**QUINTA:** El hombre desarrolla y mantiene sus facultades con el ejercicio. Lo que puede hacer la empresa es crear un ambiente propicio para que la gente se desarrolle, es decir, que convierta el trabajo dentro de la empresa en un ambiente propicio para tal desarrollo.

Otra política que deben tener en cuenta las organizaciones para el desarrollo de las facultades del hombre, es la política de participación, es decir, de la participación en los problemas y en las oportunidades que genera la empresa. Este proceso requiere de paciencia y técnicas y de algunos pasos que representan las políticas de la empresa.

**SEXTA:** Ser sociable. El trabajo en la empresa debe hacerse en forma compartida.

<b>CARACTERÍSTICAS HUMANAS</b>	<b>POLÍTICAS EMPRESARIALES</b>
1. CUERPO SABIAMENTE HECHO	1. POLÍTICA SOBRE FISIOLÓGIA DEL TRABAJO.
2. ALMA SABIAMENTE HECHA	2. POLÍTICA SOBRE RELACIONES DE TRABAJO.
3. ETAPAS DE LA VIDA SABIAMENTE HECHAS.	3. POLÍTICAS SOBRE VIDA PLENA EN LA EMPRESA.
4. EL MEDIO FUE SABIAMENTE HECHO.	4. POLÍTICA ECOLÓGICA.
5. EL EJERCICIO DESARROLLA LAS FACULTADES.	5. POLÍTICAS SOBRE DESARROLLO HUMANO. 5.1. SOBRE DESARROLLO DE DESTREZAS. 5.2. SOBRE CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO. 5.3. SOBRE PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN. 5.3.1. INFORMACIÓN 5.3.2. CONSULTA 5.3.3. VISIÓN DE SÍNTESIS 5.3.4. DELEGACIÓN 5.4. SOBRE FOMENTO DE LA CREATIVIDAD
6. SOCIABILIDAD	6. TRABAJO EN LA EMPRESA DEBE SER COMPARTIDO

Fuente: Revista Administración de Personal Pag. 31.

## **2.2. DESARROLLO HUMANO**

El desarrollo humano se puede definir como el proceso de ampliar la gama de opciones de las personas, brindándoles mayores oportunidades de educación, atención médica, ingreso y empleo, y abarcando el espectro total de opciones humanas desde un entorno físico en buenas condiciones hasta libertades

económicas y políticas. El desarrollo humano es, por lo tanto, un concepto amplio e integral. Comprende todas las opciones humanas, en todas las sociedades y en todas las etapas del desarrollo.

Al desarrollo humano le interesan tanto la generación de crecimiento económico como su distribución, tanto las necesidades básicas como el espectro total de las aspiraciones humanas, se inspira en las metas de largo plazo de una sociedad, teje desarrollo en torno a las personas y no las personas en torno al desarrollo.

El objetivo del desarrollo debe ser permitir a las personas disfrutar de vidas prolongadas, saludables y creativas; es una verdad sencilla, pero una que con frecuencia se olvida en el afán por acumular más posesiones y riquezas. Las personas saludables e instruidas pueden, a través de empleos productivos, contribuir mejor al crecimiento económico. El desarrollo humano demuestra que el crecimiento económico es vital, pero el crecimiento por sí sólo no basta: tiene que traducirse en mejoramiento en las vidas de las personas. El crecimiento económico no es el fin del desarrollo humano, es un medio importante.

El desarrollo humano no se limita a un sector específico, no se concentra en asuntos sociales a expensas de las cuestiones económicas, subraya la necesidad de desarrollar las capacidades humanas. Sin embargo, le preocupa igualmente la forma en que esas capacidades son utilizadas, por personas que pueden participar libremente en la toma de decisiones políticas y económicas y que pueden trabajar productiva y creativamente para acrecentar el desarrollo.

El concepto de desarrollo humano se aplica a todos los países en todos los niveles de desarrollo. En todas partes las personas tienen necesidades y aspiraciones, aunque éstas varían de un país a otro. A la mayoría de las personas de los países más pobres les preocupa sobrevivir. A las personas en países recientemente industrializados les interesa adquirir capacidades más avanzadas y mantenerse al tanto de los cambios técnicos. Los habitantes de los países ricos pueden sentir un mayor interés en los temas sociales, tales como carencia de vivienda y la drogadicción.

Cada país tiene su propia agenda humana, pero el principio básico debe ser el mismo: colocar a las personas en el centro del desarrollo y concentrarse en sus necesidades y en su potencial. El desarrollo humano abarca todo el espectro de las necesidades y ambiciones humanas. Se refiere a todas las actividades, desde el proceso de producción hasta cambios institucionales y diálogos sobre políticas.

Hacen falta nuevos modelos de desarrollo humano sostenible: invertir en el potencial humano y crear un medio ambiente que permita el pleno aprovechamiento de las capacidades humanas.

"El desarrollo humano es el desarrollo del pueblo para el pueblo por el pueblo"<sup>5</sup>. El desarrollo del pueblo significa invertir en capacidades humanas. El desarrollo para

---

<sup>5</sup>Revista Nuevas Fronteras Académicas. No.12.Abril 1993.

el pueblo significa asegurar que el crecimiento económico generado se reparta de modo amplio y justo.

La forma más eficiente de participación es el acceso a un empleo productivo y remunerado, aunque en la actualidad estamos viendo un fenómeno nuevo e inquietante: el crecimiento sin empleo. Sin lograrse que en el mundo se desarrollen estrategias que combinen el crecimiento económico con más oportunidades de empleo, pero pueden hacerse varias cosas para aumentar el empleo, entre otras:

INVERTIR: en educación básica, aptitudes pertinentes y readiestramiento de los trabajadores.

LIBERAR a las empresas privadas y hacer que los mercados sean más accesibles para todos.

APOYAR a la pequeña empresa y el empleo informal.

CREAR una economía eficiente de servicios para el futuro mediante la inversión en las nuevas aptitudes necesarias.

FOMENTAR tecnologías con gran densidad de mano de obra.

AMPLIAR las redes de seguridad en el empleo.

REPLANTEAR el concepto de trabajo y la duración de la semana laboral.

Los responsables de la política económica están buscando tanto modelos de desarrollo que se centren en la población y aspiran a que el desarrollo sea más sostenible: a proteger las opciones de las generaciones futuras. Estos modelos de desarrollo sostenible deben ser mucho más sensibles a la gente y a la naturaleza.

Si el objetivo del desarrollo es mejorar las oportunidades de las personas, debe hacerlo no sólo para la generación actual, sino también pensando en las generaciones futuras. En otras palabras, el desarrollo debe ser sostenible. Una de las principales amenazas contra el desarrollo humano y económico sostenible proviene de la espiral descendente de pobreza y degradación ambiental que amenaza a las generaciones actual y futuras.

En otras palabras, el desarrollo humano se refiere al incremento de las capacidades humanas (mejor enseñanza, mejor salud y mejor nutrición) y a su máxima utilización productiva, es decir, invertir en las personas para que estas contribuyan al crecimiento y desarrollo de la persona, de la organización y de la gente en sociedad.

En los últimos años se ha podido observar que el crecimiento de muchos países ha fracasado debido a que el desarrollo humano no guarda equilibrio con el crecimiento económico del país, el cual contribuye al desarrollo humano en factores como la equidad, oportunidad de empleo, acceso a bienes de producción y un buen gobierno, entre otros.



### **2.3. DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE**

El desarrollo humano sostenible es un proceso amplio de problematización de la relación entre naturaleza y sociedad, motivada por el carácter destructivo del desarrollo y la degradación ambiental a escala mundial, lo que ha generado un desequilibrio entre el daño causado a la naturaleza y las medidas para revertirlos o solucionarlos.

La pobreza es una de las peores amenazas contra la continuidad del entorno físico y el sostenimiento de la vida humana. Casi todos los pobres viven en las áreas más vulnerables desde el punto de vista ecológico, sobreutilizan sus tierras marginales para procurarse madera combustible y para cultivos de subsistencia y comerciales, con lo cual amenazan aún más su entorno físico, su salud y la vida de sus hijos. En los países en desarrollo no es la calidad de vida la que corre peligro: es la vida misma.

Para estas sociedades, simplemente no existe alternativa entre el crecimiento económico y la protección ambiental. El problema no es sólo cuánto crecimiento económico se genera, sino qué tipo de crecimiento. Los modelos de crecimiento de los países en desarrollo e industrializados deben convertirse en modelos de desarrollo humano sostenible.

El clamor por un desarrollo sostenible no es simplemente un llamado a la protección ambiental. El desarrollo sostenible implica un nuevo concepto de crecimiento económico, que provee justicia y oportunidades para toda la gente del mundo, y no sólo para unos pocos privilegiados, sin destruir aún más los recursos naturales finitos del mundo ni poner en entredicho la capacidad de sostenimiento de la tierra.

La Comisión Mundial del Medio Ambiente y el Desarrollo definió el desarrollo sostenible como aquel que satisface las necesidades del presente sin limitar el potencial para satisfacer las necesidades de las generaciones futuras. Propuesta en 1987, esta definición ha adquirido vigencia y apoyo generalizados.

El desarrollo sostenible es un proceso en el cual las políticas económicas, fiscales, comerciales, energéticas, agrícolas e industriales se diseñan con miras a que produzcan un desarrollo que sea económica, social y ecológicamente sostenible. Esto significa que el consumo actual no puede financiarse incurriendo en deudas económicas que otros tendrán que reembolsar en el futuro.

En términos generales, los requerimientos mínimos para lograr un desarrollo sostenible incluyen:

- La eliminación de la pobreza
- Una reducción en el crecimiento demográfico
- Una distribución más equitativa de los recursos

- Personas más saludables, instruidas y capacitadas
- Gobiernos descentralizados más participativos
- Sistemas de comercio más equitativos y abiertos, tanto internos como externos, incluyendo aumento de la producción para el consumo local.

El desarrollo humano sostenible debe concederle prioridad a los seres humanos. La protección ambiental es vital. No obstante, es un medio para promover el desarrollo humano. El objetivo primordial debe ser la protección de la vida humana y de las opciones humanas. Esto implica que debe asegurarse la viabilidad a largo plazo de los sistemas de recursos naturales del mundo, incluida su biodiversidad.

Por lo tanto, el desarrollo humano se orienta no solo a las generaciones actuales, sino también a las generaciones futuras, es decir se debe convertir el desarrollo humano sostenible en una política empresarial y estatal buscando un fin preventivo hacia el mejoramiento de la calidad de vida de las generaciones futuras.

Según Galo Muñoz Arce (1995), el desarrollo sostenible es un proceso de cambio progresivo en la calidad de vida del ser humano, que lo coloca como centro y sujeto primordial del desarrollo, por medio del crecimiento económico con equidad social, la transformación de los métodos de producción y de los patrones de consumo que se sustentan en el equilibrio ecológico y el soporte vital de la región.

Este proceso implica el respeto a la diversidad étnica y cultural regional, nacional y local, así como el fortalecimiento y la plena participación ciudadana en convivencia armónica con la naturaleza, sin comprometer y garantizando la calidad de vida de las generaciones futuras.

El desarrollo local sostenible se centra en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida humana en el ámbito local. Se construye a partir del protagonismo real de las personas (familias, niños, productores, organizaciones e instituciones locales).

Para que el desarrollo local sostenible sea una realidad, la comunidad debe fijar sus propios objetivos y metas, tener confianza en la fuerza de la misma comunidad, valorar y afirmar la cultura junto con el conocimiento tradicional propios y las formas autónomas de convivencia.

La cultura individualista de competencia mercantil, la baja autoestima, la dependencia política y económica de las instituciones centrales y agentes externos, falta de confianza en la capacidad de gestión comunitaria, son entre otros los obstáculos para alcanzar el desarrollo local sostenible.

Otro aspecto importante en el desarrollo humano sostenible son los procesos educativos enfocados hacia la calidad. La educación debe estar basada en las personas, la comunicación en los establecimientos educativos en cuanto a la calidad debe propender el trabajo en equipo, apoyo mutuo, planeación y evaluación compartida y caracterizarse por un ambiente escolar integrado con

unidad de propósitos, líneas de organización y metas claras, así como un sentido común de responsabilidad.

La educación preescolar, la básica, la media, la del servicio especial de educación laboral, la universitaria, la técnica y la tecnológica, constituyen un solo sistema interrelacionado y adecuadamente flexible, como para permitir a los educandos su tránsito y continuidad dentro del proceso formativo personal. La educación preescolar esta compuesta por tres grados, la básica nueve grados, la media dos grados, la educación laboral comprende programas de estudios organizados por periodos semestrales que incluyen disciplinas y actividades pedagógicas necesarios para la formación integral.

La renovación educativa comienza precisamente en el preescolar y continua en forma secuencial y progresiva, de estructuras menos consistentes a mas consistentes, en la educación básica primaria y secundaria y en la media vocacional y superior.

### **Autogestión y asociatividad**

El protagonismo real de las personas y las comunidades en los distintos espacios y ámbitos, es indispensable para impulsar procesos de desarrollo con efectos amplificados en la satisfacción de las necesidades. En este sentido, la auto-dependencia es una forma de interdependencia equitativa que fomenta la participación en las decisiones, la creatividad social, la autonomía política, la justa distribución de la riqueza y la tolerancia frente a la diversidad de identidades.

La estrategia para el desarrollo local sostenible incluye la apropiación individual y comunitaria de los problemas comunes, la creación de organizaciones de participación y concertación (acuerdo entre distintos actores asumiendo responsabilidades compartidas).

También forman parte de la estrategia la gestión conjunta de recursos y su uso racional, así como el fomento del ejercicio del poder local (según el caso en los municipios, regimientos y corregimientos).

Los recursos para el desarrollo local son los del suelo, la vegetación, infraestructura, industrias, instituciones, organizaciones locales, actividades económicas del lugar y los cuadros profesionales con que cuenta o tiene acceso la comunidad. Otros recursos importantes son las experiencias en gestión comunitaria, así como la capacidad para desarrollar una cultura de poder local.

Los agentes que intervienen en el proceso son las instituciones públicas existentes en la comunidad, las alcaldías, los comités comarcales, los maestros, los líderes naturales comunitarios, los escolares. Además las organizaciones sindicales, gremiales, religiosas, las ONG's existentes en la zona, cuya orientación sea afin con el desarrollo comunitario sostenible.

## **Desarrollo y agro-ecología**

No puede haber desarrollo a escala humana local en medio de sistemas agrícolas, sociales y económicos depredados o de recursos naturales fundamentales en procesos de extinción. La comunidad debe tener muy claro lo que es positivo y lo que es negativo para el medio natural. Por tanto, se deben promover tecnologías que se ajusten a las características de cada ecosistema, de manera tal que garanticen la sostenibilidad de los recursos naturales para el futuro.

Una comunidad que no defiende sus recursos, ni vela por el medio natural no tiene capacidad para conducir y mejorar su economía y su vida en el corto, mediano y largo plazo. En este sentido las prácticas agro-ecológicas son un elemento sustancial en el mantenimiento de las condiciones ambientales de vida de la comunidad, ya que permite la sostenibilidad de las fuentes de agua, suelos, flora y fauna; indispensables para la sobre-vivencia de las cuencas y de los territorios comunitarios.

El concepto de desarrollo humano sostenible se propone a la discusión internacional, como resultado de varias décadas de estudio y discusión acerca de la necesidad de buscar un modelo alternativo al de crecimiento económico. Desde entonces y hasta el presente se ha venido trabajando, discutiendo y ampliando, como una forma de encontrar una alternativa al modelo tradicional asociado a la idea de crecimiento económico. Se busca beneficiar a la gente, siendo su objetivo central la creación de un ambiente propicio para que los seres humanos gocen de una vida prolongada y creativa.

En las palabras de Galo Muñoz Arce(1995): " El propósito del Desarrollo Humano Sostenible es ampliar las opciones de la gente. En principio estas opciones pueden ser infinitas y pueden cambiar con el tiempo. El objetivo es crear un ámbito posibilitante para que las personas disfruten de una vida larga, saludable y creativa. " (p.14).

Con este nuevo enfoque se pretende superar las posiciones anteriores sobre desarrollo, al abordar un vínculo entre el ser humano y el desarrollo. Es en consecuencia, un proceso que busca ampliar las opciones que disponen las personas: estas opciones son, por una parte infinitas y por otra, relativas: pueden cambiar en el tiempo y con las culturas. Sin embargo, basándose en la idea de la universalidad, se asume que por su carácter esencial, básico para cualquier ser humano, las opciones son: en primer lugar, poseer una larga vida en excelentes condiciones físicas, mentales y espirituales; en segundo término, tener acceso al conocimiento; y, por último, poder tener acceso a los recursos.

Visto el desarrollo humano como un proceso que abre y posibilita opciones, se entiende que es dinámico y que involucra las potencialidades de los seres humanos.



Lo que busca, por lo tanto, es un equilibrio entre las capacidades adquiridas y la creación y producción. De no lograrse este equilibrio, se puede crear una situación de frustración.

#### **2.4. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO**

Con el desarrollo social de los pueblos se ha empezado a pensar no sólo en la satisfacción cuantitativa de las necesidades básicas sino también en la importancia de mejorar cualitativa y globalmente la calidad de vida.

La calidad de vida es un concepto multifacético, con implicaciones Inter y multidisciplinarias, que requiere un análisis detallado del problema de las motivaciones y necesidades humanas; existen dos aspectos comunes a una definición de calidad de vida en el trabajo: 1) Las características del trabajo y del ambiente de trabajo que afectan la vida laboral de los empleados; 2) Los criterios de seguridad y bienestar. Sin duda, para llevar una vida de " calidad " es preciso que se hayan satisfecho ciertas necesidades fundamentales relacionadas con la alimentación, la vivienda, la salud, el trabajo, la recreación y las relaciones interpersonales.

Mirvis y Lawler (1984), proponen un concepto de calidad de vida en los siguientes términos: " Un buen ambiente de calidad de vida laboral se define como aquel que atrae la vinculación de los empleados, los entrena y desarrolla, los promueve y les proporciona experiencias de trabajo enriquecedoras, los invita a participar en

decisiones relativas al puesto de trabajo y los asuntos organizacionales, al mismo tiempo les provee empleo estable, adecuados ingresos y beneficios, trato justo y un lugar de trabajo seguro y la garantía de la satisfacción de sus necesidades fundamentales ”.

El trabajo con todas sus características y con todas las circunstancias que lo acompañan tiene un impacto profundo en la vida del hombre y en la mejora o deterioro de sus cualidades personales. Esto se debe a que el trabajo determina una parte importante de su identidad personal. Se debe también a que constituye un estímulo para el desarrollo de habilidades físicas e intelectuales y el mejoramiento de su espíritu puesto que crea condiciones y genera ocasiones para la práctica y el ejercicio. También obedece a que por medio del trabajo el hombre se vincula a su comunidad, le entrega el producto de su esfuerzo y recibe por esto no sólo la retribución necesaria para su supervivencia sino también reconocimiento, sentido de logro y en ocasiones orgullo.

El trabajo puede constituirse en un mecanismo y un medio de desarrollo por excelencia. Sin embargo, para que el trabajo sea un auténtico instrumento de desarrollo humano debe satisfacer ciertos criterios y condiciones acerca de los cuales los principios de calidad de vida tienen mucho que decirnos.

En relación con el carácter constructivo del trabajo Herrick y Maccoby (1975) sugieren 4 principios para humanización del trabajo y de la sociedad.

1. Principio de seguridad. Debe estar libre de todo temor y ansiedad en relación con su salud y seguridad, ingreso y estabilidad en el empleo.
2. Principio de equidad. La compensación debe ser conmensurable con su contribución al valor del servicio o producto.
3. Principio de individualización. El trabajo debe estimular el desarrollo de habilidades, destrezas y el aprendizaje continuado. Debe facilitársele la máxima autonomía posible para determinar el ritmo de su trabajo y para planear cómo será llevado a cabo.
4. Principio de democracia. Se fundamenta en la idea de la participación del empleado y se extiende desde la gerencia participativa hasta la intervención del trabajador en los cuerpos directivos de la empresa.

De otra parte, MIGUEL ANGEL GONZÁLEZ, TAKASHI YOSHIMATSU Y DIANA F. CANTÚ (2001), presentan un conjunto de ideas sobre el efecto de algunos elementos de cambio que han incrementado la calidad de vida del trabajador, teniendo en cuenta que con la introducción en las empresas del concepto de control de calidad en el proceso, más que del producto, en los años setenta surge indirectamente una mejora de calidad de vida del trabajador: Al obrero de la línea de producción le demandaron nuevas responsabilidades que requerían forzosamente algunas habilidades básicas, como el leer, escribir y entender

matemáticas. Se le enseñaron nuevos conceptos como el de “hacerlo bien la primera vez”, círculos de calidad, observar el proceso en lugar de sólo inspección del producto y el concepto de excelencia (mejora continua). Las empresas, al proveer esta educación, ayudaron a mejorar sustancialmente la vida del trabajador, no sólo dentro de la empresa, sino también en los aspectos familiar y social.

En la década de los noventa, se globaliza una nueva necesidad, la de tomar responsabilidad por el daño que se le ocasiona al medio ambiente. La idea del desarrollo sostenible surge como una propuesta en la que no sólo se piense en un desarrollo económico, sino también en el desarrollo social y en la utilización sostenible de recursos para satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer las de las generaciones futuras. Este concepto incluye la acción de cultivar dicha conciencia en la sociedad e incentivar para que todos desarrollemos capacidades para atender de una mejor manera los temas relativos al costo de los recursos naturales, la disposición de residuos, eficiencia energética, y con ello no sólo garantizar nuestra calidad de vida, sino también la de nuestros nietos. Al concepto operativo en este tema se le ha llamado "ecoeficiencia", donde el prefijo “eco”, se refiere tanto a ecología como a economía.

Podríamos decir que los principales elementos de la calidad de vida en el trabajo son:

- Seguridad en el trabajo : Equipo de protección, higiene, salud ocupacional, procedimientos, sistemas de seguridad y condiciones seguras .
- Entrenamiento y capacitación en el oficio o profesión.
- Oportunidad de participación creativa : Sentido de logro, reconocimiento, instalaciones adecuadas / agradables .
- Estabilidad en el trabajo.
- Remuneración justa .
- Desarrollo social y personal: Integración familiar, recreación y deporte.

En el actuar del individuo dentro de la empresa interactúan tres elementos clave, que de acuerdo al grado de balance en que se desarrollen, conducen al éxito o el fracaso de la persona, y con ello al de la empresa. Estos tres elementos clave son : (1) la habilidad de hacer, crear, innovar y comunicar; (2) el conocimiento que potencializa y desarrolla las habilidades; y (3) la actitud que permite o no, llevar a la realidad el producto o servicio que es posible generar con el conocimiento y las habilidades existentes.

Este nuevo concepto en el que la empresa asume una nueva responsabilidad sobre el desarrollo personal de sus empleados, abre nuevas fronteras que no

han sido exploradas todavía y requiere, como aspecto fundamental, de una nueva forma de pensar, sentir y actuar con respecto de sí mismo y de nuestra realidad.

### **Desarrollo Personal Estructurado**

Este punto es importante para mejorar la calidad de vida del trabajador, compuesta por siete elementos complementarios no limitativos. El planteamiento de este concepto de Desarrollo Personal Estructurado, reúne algunas ideas de cómo es posible que cada individuo inicie y desarrolle, bajo su propia decisión y responsabilidad, el incremento de su calidad de vida, marcando también que la empresa puede y debe ser un facilitador en este proceso de auto-mejora. Cabe mencionar que es indispensable que cualquier individuo que intente iniciar un proceso de desarrollo personal o interior, experimente un fuerte deseo y la necesidad de un cambio como materias primas de este proceso. Si no se cuenta con este requisito, cualquier intento o apoyo que se brinde será inútil y no arrojarán resultado alguno.

#### 1. Autodiagnóstico

Para iniciar cualquier tipo de desarrollo, ya sea personal, organizacional, social, o de algún otro ámbito, es indispensable conocer la situación actual de aquello que se desea desarrollar.

## 2. Lo Básico lo aprendimos en el Kinder

Una vez iniciado el proceso de autodiagnóstico, la persona se encuentra en posición de realizar un auto-cuestionamiento y tomar la decisión de cambio. Los trabajadores y empleados de hoy se deben dar cuenta que, tal como el trabajador de la línea de producción se quedó desempleado al no aprender a leer y a escribir en los setentas, el que no empieza a desarrollar su persona se va a quedar atrás: se debe percatar que para el hombre del nuevo milenio, el desarrollo personal dejará de ser una alternativa para mejorar, convirtiéndose en una cuestión de sobre-vivencia.

## 3.- La Aceptación

Otro elemento fundamental para este Desarrollo Personal Estructurado es el de la aceptación, ya que es indispensable contar con una medida de contingencia para cuando las circunstancias se vuelven adversas o fuera de nuestro control, y tendemos a padecer perturbaciones emocionales o mentales.

## 4.- Aptitud vs. actitud

La aptitud es referida a la capacidad de conocimiento y las habilidades del trabajador; mientras que la actitud tiene que ver con la forma de pensar y sentir del individuo.

### 5.- El Pensamiento

De una manera sencilla, podemos definir el pensar como un proceso de generar y contestar preguntas. Este proceso de información puede ser a nivel instintivo, fisiológico, emocional o inteligente. Este último tipo de pensamiento es lo que distingue al hombre de los demás organismos, y es el que nos permite controlar, suprimir y/o intensificar nuestros sentimientos.

### 6.- Los estados de ánimo y la fisiología

La manera en que pensamos altera nuestros sentimientos, y por tanto genera diferentes estados de ánimo. Sin embargo, existe otra fuente también muy útil para afectar positiva o negativamente la manera en que nos sentimos, y ésta es nuestra fisiología.



Si aprendemos a reconocer cómo se manifiestan estos tres elementos cuando nos encontramos en un estado de ánimo determinado, es posible por nuestra propia voluntad modificar estos rasgos fisiológicos y afectar la manera como nos sentimos.

### 7.- Balance

Como elemento final, es muy importante señalar que sólo manteniendo el balance interno del individuo, puede realmente tener un avance sostenible, es decir, en nuestro constante y continuo desarrollo personal, siempre debemos cerciorarnos de mantener un equilibrio de los siguientes elementos:

- espiritual
- salud física
- salud psicológica
- social / político
- carrera / profesión
- familia

Algunos autores llaman a esto un balance “bio-psico-social”. Si dejamos de desarrollar cualquiera de estas áreas, no nos estaremos desarrollando adecuadamente, estaremos fuera de balance y sujetos a retroceder a un nivel inferior, en ocasiones inclusive, peor del que se tenía originalmente.

La realidad de la calidad de vida se apoya en la aceptación de algunos principios fundamentales. Primero, el trabajo puede desarrollar al hombre, perfeccionarlo. Segundo, para que esto sea cierto y una realidad debe darse cumplimiento a varios requisitos importantes. Tercero, es responsabilidad no sólo de la empresa sino de todos los implicados hacer lo que les corresponda para que la calidad de vida laboral sea no solo aspiración sino también una realidad que beneficie al hombre, a la empresa y a la comunidad.

## **2.5. CONCEPTUALIZACION DE LA VARIABLE IDENTIDAD**

Podemos definir el hombre como el animal que puede decir "yo", que puede tener conciencia de sí mismo como entidad independiente. El animal, por estar dentro de la naturaleza sin trascenderla, no tiene conciencia de sí mismo, no necesita un sentimiento de identidad. El hombre, apartado de la naturaleza, dotado de razón y de imaginación, necesita formarse concepto de sí mismo, necesita decir y sentir: "Yo soy yo". A causa de que no es vivido, sino que vive, a causa de haber perdido la unidad originaria con la naturaleza, tiene que tomar decisiones, tiene conciencia de sí mismo y de su vecino como personas diferentes, y tiene que ser capaz de sentirse a sí mismo como sujeto de sus acciones. Como ocurre con las necesidades de relación, arraigo y trascendencia, esta necesidad de un

sentimiento de identidad es tan vital e imperativa, que el hombre no podría estar sano si no encontrara algún modo de satisfacerla. El sentimiento de identidad del hombre se desarrolla en el proceso para salir de los "vínculos primarios" que ligan al hombre con la madre y la naturaleza. El niño, que aún se siente identificado con la madre, todavía no puede decir "yo", ni lo necesita para nada. Únicamente después de concebir el mundo exterior como cosa separada e independiente de sí mismo, adquiere conciencia de sí como ser diferente, y una de las últimas palabras que aprende a usar es "yo", con referencia a sí mismo. (Cabal Fernanda – 1996).

En el desenvolvimiento de la especie humana, el grado en que el hombre tiene conciencia de sí mismo como ser independiente depende de la medida en que haya salido del clan y en que se haya desarrollado del proceso de individuación. El individuo de un clan primitivo puede expresar su sentimiento de identidad con la fórmula "yo soy nosotros": aún no puede concebirse a sí mismo como un "individuo", existente aparte de su grupo. En el mundo medieval, el individuo estaba identificado con su papel social en la jerarquía feudal. El campesino no era un hombre que por casualidad fuera campesino, ni el señor feudal era un hombre que por casualidad fuera un señor feudal. Era campesino o señor, y este sentimiento de su situación inalterable constituía parte esencial de su sentimiento de identidad. Cuando cayó el régimen feudal, recibió fuerte sacudida ese sentimiento de identidad y surgió la punzante pregunta: ¿Quién soy yo? o más exactamente: ¿Cómo sabré que soy yo? . Esta es la pregunta que Descartes

formuló en forma filosófica, y satisfizo la necesidad de identificación diciendo: " Dudo, por consiguiente pienso; pienso, por consiguiente soy ". Esta respuesta recalcó de manera especial la manera especial la experiencia del " yo " como sujeto de toda actividad pensante, pero no dijo que el " yo " se siente también, en los procesos del sentimiento y de la acción creadora. (Morales Francisco – 1994).

Un sentimiento de identidad nace de la condición misma de la existencia humana y es fuente de los impulsos más intensos. Puesto que no puedo estar sano sin el sentimiento del " yo ", me siento impulsado a hacer cualquier cosa para adquirirlo. La identidad personal consiste en SER UNO MISMO, y ser uno mismo quiere decir SER SIEMPRE EL MISMO; a pesar de todos los cambios que se experimentan en la vida, se vive la realidad personal en la medida en que el ser humano va siendo fiel a él mismo, una fidelidad que tiene relación con la " integridad " personal, pero esta constancia exige perseverancia y firmeza. El ser uno mismo implica conocimiento y aceptación, de lo contrario, nunca se vivirá la propia identidad.

Cada persona constituye un individuo único, un ser diferente, de tal forma que el saber que hay dentro de sí, nos permite conocer realmente la propia identidad. Una identidad que desde niños experimenta una maduración que nunca llega a un límite, pero sí, puede llegar a una maduración que nos permite conocernos y ser nosotros mismos; es un proceso que puede garantizar el éxito o el fracaso de todo ser humano.

Según Acha Irizar, Felix (1984 - p.19-21) la identidad personal es dinámica, siempre está en proceso, en maduración, capaz de ser acelerada pero nunca detenida cuando la persona toma conciencia de lo que es y desea vivir. Las relaciones personales desde cualquier nivel, pueden despertar la búsqueda de la propia identidad y directa o indirectamente ayudan a encontrarla, porque revelan mucho de la persona misma.

La Identidad, definida por el sentido de pertenencia en las esferas laboral, familiar y social, en los que mediante la filiación o el vínculo se logra un reconocimiento personal, con la diferenciación que en ella yace implícita; la integración y el compromiso en los espacios de la vida cotidiana.

Dos cuestiones fundamentales y estrechamente relacionadas, se abren paso al momento de relacionar los postulados de Manfred Max-Neef (1986) sobre las necesidades humanas con el contexto empresarial, específicamente en cuanto a la identidad de los miembros de la empresa con su propia organización: cuál es la pertinencia del estudio de este aspecto particular dentro de las relaciones humanas, dentro de las empresas y cuáles son los componentes concretos que hacen parte de la identidad dentro de las organizaciones empresariales?. Es necesario puntualizar algunos aspectos para forjarse una idea clara sobre dichas cuestiones.

La disertación sobre el tema trata de formular ideas prácticas y rescatar elementos importantes que deban ser tenidos en cuenta para mejorar las relaciones sociales dentro de las empresas, permitiendo una nueva visión más compleja sobre los diferentes problemas que en ellas se presentan y asociado a ello, sobre la forma de solucionarlos.

Uno de estos elementos es la necesidad de comprender que a pesar de coincidencias factibles, cada individuo tiene sus rasgos e intereses particulares y que puede llegar a ser contraproducente masificar la comprensión y el tratamiento según sus propias características, puesto que sus condiciones históricas en lo educativo, en lo social y en el trabajo son diferentes entre las personas y ello preconfigura cierto tipo de comportamientos y deseos. Con esto no quiere decirse que se deba adoptar una personalidad distinta al tratar con cada persona, sino que se debe tener en cuenta a cada persona en su propia dimensión y aplicar creativamente los planteamientos generales que hacen posible un mejoramiento de las relaciones sociales de la empresa.

El hombre moderno que vive inmerso en la sociedad de masas siente, cada vez más, la necesidad, el deseo, de afirmar su propia identidad personal, reclamándolo como un derecho que debe ser respetado por todos, admitido por la sociedad civil, en todos sus ámbitos, como algo que se fundamenta en el reconocimiento de las bases de esta identidad, su racionalidad y su libertad

naturales. De modo que, ir en contra de esa identidad, no sólo favorece la alienación del hombre, sino que impide el desarrollo de su personalidad.

La organización puede concebirse, crearse y estructurarse no sólo como soporte de las necesidades del individuo que trabaja en ella, sino en consonancia con tales exigencias. En la realización de su trabajo y a través de su actividad en la organización, ésta debe dar al individuo la posibilidad de desarrollar sus facultades y disposiciones para progresar gradualmente en la realización de sus deseos y alcanzar la satisfacción interna.

Las nuevas tendencias laborales, que se condensan en el proceso de flexibilización laboral, refieren al uso extensivo del empleo temporal, la subcontratación y la negociación con los trabajadores para que se retiren voluntariamente, lo cual tiene unas repercusiones considerables en las relaciones obrero patronales y en la posibilidad de generar cambios estructurales y organizativos dentro de las empresas dadas las restricciones de costos, pero principalmente en la identidad de los trabajadores con su empresa, debido a que puede verse truncada su posibilidad de desarrollarse al interior de la misma. La selección de los trabajadores también se ve inserta en estas nuevas tendencias debido a que los contratos a término fijo, pueden ser convertidos en un mecanismo para prolongar los periodos de prueba y en algunos casos servir como arma contra las organizaciones propias de los trabajadores.

La identidad de los trabajadores dentro de las empresas, es un aspecto de la vida humana que se manifiesta en la situación actual del trabajador, pero que depende de su trayectoria educativa y laboral y que se encuentra influido por los contextos que otorga la empresa y la sociedad en general. Los condicionamientos más amplios que están en el contexto social, afectan en dos sentidos; tanto individualmente al trabajador, como a la estructura y desempeño de la empresa, por tanto, directa e indirectamente al miembro de la empresa.

La empresa es, un espacio trascendente tanto para la formación práctica del trabajador, en cuanto a su experiencia, como para su crecimiento material, social y espiritual. La productividad individual del trabajo y un desempeño apropiado dependen de que exista un ambiente propicio para el desarrollo de estos aspectos, y que en realidad, el trabajador se sienta parte de la empresa e identificado con su proceso. La identidad de esta forma se levanta como uno de los elementos más relevantes de las relaciones de obreros y trabajadores con sus patronos y de la proyección futura de las empresas.

Los estudios que se han realizado sobre la relación de los trabajadores con la empresa, dentro de las cuales juega un papel determinante la identidad, como el de Weiss y Castañeda<sup>6</sup> (1992), se concentran preferencialmente en la gran empresa como unidad de estudio, lo cual presenta ventajas y desventajas, en la

---

<sup>6</sup> Weiss Anita y Castañeda Wigberto. Documento de la investigación "Condiciones de Trabajo en la Industria Colombiana" .1992.



medida en que el gran volumen de miembros permite un estudio más general y amplio, dando cabida a las comparaciones tanto interna como externamente, pero no siempre se cuenta con una interacción estrechamente personalizada que permita tener una visión amplia de toda la empresa por parte de sus miembros.

Adicionalmente, uno de los aspectos que favorecen la identificación y buena disposición de los empleados dentro de las empresas, en el caso de las grandes, es que hay más opciones de promoción económica y posibilidades de ascenso, con el consecuente mejoramiento de las remuneraciones, pero entonces, las empresas medianas y pequeñas ofrecen toda una interesante gama de valores para identificarse, más allá, que los provenientes de los intereses materiales. En términos de Max-Neef (1998), precisamente las necesidades materiales son sólo un tipo de las necesidades humanas. La identidad, es un aspecto independiente de estas categorías materiales, pero ello no quiere decir que no se vea influida por las mismas.

Con los trabajadores dentro de una empresa, es necesario establecer cuáles son los verdaderos elementos que componen su identidad, qué es lo que consideran más importante y que por tanto les motiva más en su desempeño laboral. En ciertos casos las personas tienden a expresar ideas y opiniones sobre cosas que les parecen naturales, normales o inocuas, pero simplemente haciendo uso de la posibilidad de expresarse y participar.

La administración de los asuntos del personal, no se remite simplemente al estudio de las hojas de vida y a expedir normas, reglamentos, memorandos y sanciones. No es conveniente perder el marco legal, pero entre más personalizado sea la relación social, se logran mejores condiciones de identificación que permiten el buen desempeño de las actividades empresariales, en un clima permanente de concertación y tolerancia. Los criterios para la selección, las posibilidades de capacitación y de recreación, la seguridad laboral, etc. también deben ser reconocidos y definidos participativamente, tomando ideas del personal.

Si el personal se identifica con la empresa, que es lo que nos interesa ver, pondrá de su parte grandes esfuerzos para su progreso, pero si no se cuenta con esa identidad, no siempre se abandonará el espacio, se intentará transformarlo a cualquier costo.

El comportamiento ideal de las corporaciones ante situaciones de crisis es darle rienda suelta al espíritu humano, lo que trae como resultado comunicación, creatividad y decisión. La función principal del gerente es: crear un ambiente interno en el cual la gente entienda y valore la forma de operar; apoyar la iniciativa individual, y derribar la burocracia y el cinismo.

Todo depende del desarrollo de una relación personal de confianza entre aquellos que están en la cima y quienes se encuentran en niveles inferiores. Los controles

inhiben la creatividad y la iniciativa: cuando se priva a las personas de su individualidad, a menudo se comprometen con las conductas que son controladas por el sistema, que ha sido diseñado especialmente para eso; en el mejor de los casos la cultura organizacional crecerá de una manera pasiva; en el peor de los casos, el ambiente fuertemente controlado, provocará antagonismo e incluso subversión.

La mejor forma de considerar la identidad de una empresa es viéndola como un valioso recurso de la misma, como algo que está siempre dispuesto a ser utilizado para lograr una ventaja competitiva.

#### **2.5.1. SATISFACTORES DE LA NECESIDAD DE IDENTIDAD**

La filosofía moderna nos ofrece varios conceptos de identidad personal pero, desde el punto de vista abstracto, como desde su utilización como presupuesto lógico, falta por completo su " forma de estar " , al olvidarse que se trata también de un concepto " relacional ". Para los demás, mi identidad personal resulta igualmente del papel que represento en la sociedad. (Max Nef – 1998)

Pero la forma de estar no se puede separar de la forma de ser, puesto que el hombre es un ser social, es algo que no se puede predicar en abstracto, desde la propia libertad, sino en relación con los demás. No se puede pensar en identidad de espaldas a la sociabilidad, pues ésta necesita desarrollarse racionalmente, por medio de la enseñanza, de la educación y de la cultura y de tal modo va

acompañada de la justicia que se manifiesta en el sentido de la propia responsabilidad.

El " ser " en proceso tiene mucho que " poder ser " , es decir, la realización personal con los otros.

Todo individuo puede " ser ", radicalmente " es ", existe como ser. Pero en su identidad personal hay un aspecto de crecimiento, esencial a aquella y sin el cual no se puede realizar.

El " poder hacer " y el " poder ser ", supone una grandeza como persona, sobre todo el " poder ser ". Pero a toda grandeza acompaña siempre una gran responsabilidad. (Max Neef – 1998)

Creer en si mismo, es un impulso para realizarse en todo lo humano y da confianza y seguridad. La confianza en si mismo, impulsa la creatividad, la imaginación y la realización. En el proceso se dan obstáculos los cuales solo podrán ser sorteados, si a pesar de ellos la persona se siente segura y firme.

La matriz propuesta por Max – Neef ordena y desglosa los satisfactores, clasificando las necesidades según las categorías existenciales del ser, tener, hacer y estar; y por el otro lado, las clasifica según categorías axiológicas; entre estas: la identidad.

**Desde la dimensión del SER en la organización, Max – Neef plantea como satisfactores de la identidad:**

#### **2.5.1.1. La Pertenencia**

El sentido de pertenencia es la capacidad de compromiso que logra el individuo con los objetivos de la organización.

Si nos referimos al sentido de pertenencia desde la necesidad en el individuo, podemos hacer alusión a la necesidad de afiliación, entendida como el afán por tener relaciones interpersonales amigables y estrechas. Las personas con gran interés de filiación luchan por la amistad, prefieren situaciones donde se coopere en lugar de competir y buscan relaciones donde exista una comprensión recíproca.

“ La idea fundamental es que existe una tendencia básica en el ser humano que le lleva a afiliarse a los demás. Así pues, los individuos se unen entre sí para alcanzar una serie de metas y satisfacer un conjunto de necesidades que solos no podrían o no sabrían como hacerlo ” (Francisco Morales – 1994) . Por lo tanto, el afiliarse con otros puede proporcionarnos diversión y entretenimiento, incrementar nuestra autoestima, haciéndonos sentir queridos e importantes o responsables de las necesidades de los demás.

Desde el punto de vista colectivo, el sentido de pertenencia permite a los miembros pensar en la organización como un " nosotros ". Permite disponer de una imagen compartida, una representación de la empresa con la cual los miembros se identifican.

La identidad en la organización es entonces una relación percibida entre diferencias, porque no hay identidad sin alteridad, en otras palabras , no hay nosotros sin ellos.

#### **2.5.1.2. La Coherencia**

Es la correspondencia que debe existir entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace.

Cuando no se es coherente, se desarrolla la capacidad de cambiar las respuestas a las mismas cuestiones, en ambientes diferentes, se niega la existencia de principios generalizables, llegando a las acciones comunicativas que implican deformaciones en el plano de ético y lo moral.

#### **2.5.1.3. La Diferenciación**

El modo o modos de diferenciarse de los demás ha interesado siempre a los humanos, las personas tienen mucho en común, pero cada persona del mundo es individualmente distinta.

Las diferencias individuales significan que la organización logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta. Si no fuera por las diferencias individuales, se podría adoptar alguna norma o criterio común para tratar con los empleados, por lo cual también se necesitaría un mínimo de criterios.

Culturalmente, el problema de las diferencias individuales se caracteriza por dos facetas totalmente opuestas. Por una parte, el individuo desea adaptarse a un grupo y pertenecer a él en calidad de miembro. Por otra parte, el individuo desea distinguirse de los demás y poseer cierta individualidad. Lo importante es conseguir un equilibrio de tal forma que la acomodación y el individualismo sea satisfactorio para el individuo y para la organización.

#### **2.5.1.4. La Autoestima**

Es el llamado amor propio, cada persona se acepta o se rechaza en distinta medida y todos los seres humanos necesitan sentir en su interior que valen la pena, saber que los demás los consideran como personas valiosas y tener la firme creencia de lo que son.

La autoestima incluye factores de estima internos como el respeto a si mismo, la autonomía y la realización, y factores de estima externos como la posición, el reconocimiento y la atención ( cuando un individuo ingresa a un grupo de gran importancia, su autoestima aumenta y su pertenencia a él le da mayor peso a su identidad).

La autoestima guarda relación directa con las expectativas de éxito. Las personas que tienen gran autoestima sienten que tienen un tanto más de la capacidad necesaria para triunfar en el trabajo. Las personas con mucha autoestima correrán más riesgos en la selección de empleo y tenderán a optar por trabajos poco convencionales que las personas con poca autoestima.

Las personas con poca autoestima, son más susceptibles a influencias externas y dependen de la evaluación positiva de otros, además, en los puestos administrativos suelen preocuparse por complacer a otros y, por tanto, es menos probable que adopten posiciones poco populares que las personas que tienen mucha autoestima.

#### **2.5.1.5. La Asertividad**

La asertividad es un conjunto de principios y derechos que hacen a un modelo de vida personal enfocado a lograr el éxito en la comunicación humana, su esencia



radica en la habilidad para transmitir y recibir mensajes haciéndolo de forma honesta, profundamente respetuosa, directa y oportuna. La asertividad es una forma de vida que se hace un hábito profundo en la idea de Stephen R. Covey (1995) tal cual los Hábitos de las Personas Altamente Efectivas, la asertividad se inserta en el primer hábito; el ser proactivo, el ser responsable de nuestro propio destino y de nuestras respuestas ante cualquier estímulo de éxito o fracaso que nos plantee el medio, la asertividad hace que los estímulos que nos llegan sean los que exactamente nos fueron enviados; y hace que enviemos aquellos mensajes que en realidad queremos mandar y que esencializan nuestro respeto y el de los demás.

En el ser proactivo no es que no exista sufrimiento humano, existe, pero su existencia nos ennoblece porque nos hace fuertes, nos templea y no nos daña. La asertividad es la herramienta para acertar en la relación humana, donde no hay ganadores y perdedores, hay solo seres que se relacionan en un ámbito de profundo respeto, hay una relación personal de ganar-ganar, tal cual el cuarto hábito en el modelo de Covey (1995), en donde en una relación se gana solo y a condición de que la otra parte también gane.

Los principios asertivos, identifican el modelo de efectividad personal que parte del profundo respeto al yo, se parte del principio del profundo respeto al más caro activo que tenemos como persona nuestro yo, nuestro cuerpo, nuestro ser, solo al sentar tal respeto, podemos respetar a los demás.

Los teóricos de la efectividad personal inician desde la vertiente psicológica-administrativa, ya desde Elton Mayo (1945), y en su escuela humano-relacionista se precisó que el estado de satisfacción personal de los empleados, garantizaba una mayor productividad en las empresas o fabricas, así surgió Abraham Maslow (1954) quien identificó y jerarquizó las necesidades de los individuos a partir de las necesidades básicas, le continuaron las de seguridad, de pertenencia o identidad, de autoestima, de apreciación estética y de logros intelectuales y finalmente las necesidades de autorrealización. Todo esto no es nada nuevo, solo se relaciona para identificar que el modelo de efectividad personal ya ha sido estudiado partiendo de la comprensión y empatía hacia los individuos.

Carl Rogers (1969), es la figura más socorrida de los sustentos de una educación basada en las personas, el modelo asertivo tiene en Rogers la fuerza que permite considerar importantes a quienes se comunican con nosotros, y en debernos hacia las personas para forzar la atención a una comunicación correcta, exacta y respetuosa.

Dionne y Reig (1996) Pintado en su Libro Reto al Cambio, en su modelo vivencial para adoptar y asumir el cambio, nos hablan de una parte o componente de su modelo: **Relacionar**, cita Dionne a Dorsch (1985) "La vivencia de la relación humana es interacción e interacción social se entiende como: La influencia entre los individuos dentro de un grupo y de los grupos entre sí, dando esto como resultado cambios en las conductas, actitudes, opiniones etc."

Así la asertividad se incluye en la semántica que trata de "La habilidad de relación en un contacto positivo, entendido como el llegar a convivir fácil y cómodamente con los otros, implica abrirse, expresarse y compartir. Es crear espacio en nuestras vidas para encontrarse con los otros, es estar presentes, si no estamos presentes se deterioran poco a poco nuestras relaciones con los demás y nos podemos en riesgo de perder contacto" (Dionne Reig 1996)

Las personas asertivas aprenden a expresar sus sentimientos, pedir favores, dar y recibir cumplidos, solicitar cambios de comportamiento y rehusar peticiones irrazonables. Las personas asertivas son directas, honestas y expresivas.

El ser directo, nos hace ser claros en el mensaje que queremos dar, sin rodeos, con el contenido exacto pero respetuoso.

El ser honesto, significa que nuestra palabra, nuestro creer y nuestro hacer tienen un todo congruente, no engañamos a las personas que nos rodean, quien nos engaña pierde nuestra confianza y se rompe la comunicación, se es inasertivo.

El ser expresivo o apropiado, implica conocer la oportunidad exacta en que tenemos que intervenir para decir o hacer manteniendo un derecho o principio asertivo.

El individuo asertivo desarrolla formas eficientes de resolver diversas situaciones que generan ansiedad.

**Desde la dimensión del TENER en la organización, Max – Neef plantea como satisfactores de la identidad:**

#### **2.5.1.6. Los Símbolos**

Se trata de elementos visibles y exteriores que se relacionan con una persona o un sitio de trabajo y sirven como evidencia de nivel social. Para Keith Davis: " el sistema de status alcanza su máxima expresión con los símbolos. Existen en cualquier parte donde se congreguen grupos de trabajo. Sobre todo se destacan entre los diferentes niveles gerenciales, porque cada nivel sucesivo tiene usualmente la autoridad para proveerse de un ambiente un poco distinto de los de las personas que se encuentran un tanto más abajo en la estructura ".

La preocupación por los símbolos radica en que estos pueden poner en peligro la satisfacción en el empleo.

#### **2.5.1.7. El Lenguaje**

Es uno de los procesos a través de los cuales se transmiten y asimilan las normas y los valores. El lenguaje es uno de los canales básicos para la generación y cambio de las normas sociales y para el mantenimiento de los valores sociales.

Las palabras tienen diferentes significados para distintas personas, el significado no está en las palabras, sino, en nosotros mismos. Existen variables que influyen en el lenguaje, como es la edad. La educación y la cultura.

En una organización, el lenguaje es uno de los medios para identificar a sus miembros con su cultura. Los individuos al aprender este lenguaje, manifiestan su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayuda a preservarla.

#### **2.5.1.8. Los Hábitos**

Se refiere a las acciones del individuo que se repiten voluntaria o involuntariamente hasta persistir por sí mismas y convertirse en acciones automáticas. El hábito es un mecanismo esencial para la vida humana, ya que permite a la persona funcionar suave, rápida y cómodamente.

En la formación del hábito, según Francisco Morales (1994), se pueden distinguir tres fases: En la fase de iniciación la persona utiliza una información que consta de un conjunto de hechos que obligan a la persona a recurrir a procedimientos interpretativos dado que por sí solos no guían la acción. En la segunda fase, de formación, la información anterior adopta la forma procedimental a través del

proceso de compilación de conocimiento. En la tercera fase, de perfeccionamiento, el hábito ya está formado pero sigue perfeccionándose en aspectos de ajuste a las situaciones y rapidez de ejecución.

El hábito es una modificación adaptativa, que puede ser perjudicial o beneficiosa. El hábito significa que las funciones mentales se hacen más fáciles con la repetición y dejan de acompañarse de sensación de esfuerzo.

#### **2.5.1.9. Las Costumbres**

Cuando un uso de un hábito asume un aspecto moral y está acompañado por el sentimiento de que son necesarios para el bienestar de un grupo, dejan de ser simples hábitos para convertirse en costumbre.

Las costumbres son importantes en la regulación del comportamiento humano, dado que la gente se siente fuertemente comprometida a seguir las normas establecidas.

#### **2.5.1.10. Los Grupos de Referencia**

Un grupo se define como dos o más personas que interactúan, son interdependientes y se han unido para alcanzar objetivos particulares.

Según Edgar Shein (1997): " Los grupos son esencialmente un medio de desarrollar, incrementar y confirmar nuestro sentido de identidad y mantener nuestra estima de si mismo ". La influencia social depende más de las características sociales del agente de influencia que del valor informativo de la respuesta que éste da. Los procesos de influencia pueden estar regidos por los grupos de pertenencia y referencia del sujeto.

Cuando hablamos de grupos"en la organización, generalmente pensamos en "equipos de trabajo", "equipos de mejora", "equipos facultados", "círculos de calidad" y otros similares cuya existencia ha sido autorizada por la Administración. Presumir de contar con equipos de trabajo habla bien de la organización, da buena imagen y es ya un requisito para cualquier empresa que se jacte de estar "certificada".

No obstante, además de los equipos formalmente establecidos por la gerencia, existen otros grupos informales, por lo general ignorados por la Administración, cuya presencia no sólo regula las normas sociales entre los empleados, sino también influye sobre los estándares de producción en piso. En realidad, los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa y muchas

veces se encuentran en el polo opuesto de la organización formal estructurada por la dirección.

Aunque Elton Mayo es más reconocido como el iniciador de la Escuela de Relaciones Humanas en la ciencia de la Administración, hay que darle el crédito que se merece como descubridor de los Grupos Informales. El comportamiento del individuo se apoya en el grupo. Para Mayo(1927), la situación de los trabajadores dentro de las organizaciones es un factor clave para mejorar el desempeño organizacional y entender mejor el comportamiento organizacional. Por lo tanto, debido a que el poder que el grupo ejerce para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la gerencia no puede seguir tratando a los trabajadores como personas aisladas, sino como miembros de grupos de trabajo sujetos a las influencias de estos grupos.

Desafortunadamente, los administradores actuales siguen ignorando su presencia y su influencia en la empresa. Sin embargo, coexistiendo paralelamente con la organización formal, los grupos informales continúan definiendo las normas de conducta de sus miembros, sus formas de recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, sus valores, sus creencias y sus expectativas. Es tiempo de reconocerlos. Es tiempo de romper paradigmas.

#### **2.5.1.11. La Sexualidad**



La identidad juega un papel muy importante, cuando de la afirmación sexual se trata. No existe ninguna diferencia consistente entre hombres y mujeres en cuanto a capacidad para resolver problemas, capacidad analítica, afán de competencia, motivación, capacidad de relacionarse o capacidad para aprender. Tampoco existe diferencia importante a nivel de productividad laboral de hombres y mujeres ni hay diferencias que indiquen que el sexo de un empleado afecte su satisfacción laboral.

#### **2.5.1.12. Los Valores**

Los valores son importantes para la organización porque establecen las bases para comprender las actitudes y la motivación y porque influyen en las percepciones. Las personas ingresan a una organización con ideas preconcebidas de lo que "debe" y lo que "no debe" ser y estas ideas implican valores e igualmente diferencias lo bueno de lo malo.

#### **2.5.1.13. Las Normas**

Son patrones de conducta que son aceptados en un grupo y compartidos por todos sus integrantes. Las normas son uno de los componentes de un sistema social.

Las normas señalan a los miembros lo que pueden o no pueden hacer en ciertas circunstancias y desde el punto de vista personal, le indican al individuo lo que se espera de él en ciertas situaciones.

#### **2.5.1.14. Los Roles**

Son una serie de patrones de conducta esperados de alguien que ocupa un puesto determinado en cualquier medio social.

Todo rol tiene una expectativa, es decir, una persona debe actuar en una situación determinada, de acuerdo a la forma en que los demás piensan que debe actuar. Cuando se establece un contrato laboral, de inmediato se genera un contrato psicológico, lo que la administración espera del empleado y viceversa. En el momento en que estas expectativas no son satisfechas de cualquiera de las partes, pueden traer grandes consecuencias.

#### **2.5.1.15. La Memoria Histórica**

Se entiende como la influencia de las experiencias anteriores en la actuación presente, su impacto en la conformación, auto – afirmación o auto – aceptación de si mismo, desempeñando un papel importante.

#### **2.5.1.16. El Trabajo**

Las personas cuyo tipo de personalidad es congruente con la vocación elegida descubren que tienen las facultades y la capacidad adecuada para satisfacer las exigencias de su empleo y el resultado es un individuo más satisfecho.

**Desde la dimensión del HACER en la organización, Max – Neef plantea como satisfactores de la identidad:**

#### **2.5.1.17. El Compromiso**

Los individuos ejercen la auto-dirección y el auto-control para lograr los objetivos de la organización en la medida en que estén comprometidos con dichos objetivos.

#### **2.5.1.18. La Integración**

Es la creación de condiciones que permiten que los miembros de la organización realicen mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

El principio de Integración exige que se reconozcan no sólo las necesidades de la organización, sino también las del individuo.

#### **2.5.1.19. El Confrontamiento**

Según Leonel Monroy (1985) : " Es un estado de enfrentamiento que el hombre logra con el mundo, en el cual ya no es la sociedad la que lo educa, más bien él se auto - educa a partir de sus propios y más profundos intereses y de las conclusiones que va derivando de su confrontación con la vida".

#### **2.5.1.20. El Conocimiento**

El conocerse a si mismo, implica no solo saber " quien se es "y que se quiere en la vida, sino un conocimiento profundo de la propia identidad.

Vemos la existencia del factor cognoscitivo, el cual indica el significado que para un individuo tiene el conocer, el comprender, el indagar los fenómenos tanto naturales como sociales, humanos o tecnológicos.

#### **2.5.1.21. La Actualización**

Todo ser humano necesita su auto – realización, llegar a ser aquello para lo cual tiene capacidad, incluyendo su crecimiento, su realización y el aprovechamiento de todo el potencial propio.

En la medida en que se pueda liberar esta necesidad, las personas encontrarán que su trabajo es un verdadero desafío y gozarán la satisfacción interna.

#### **2.5.1.22. El Crecimiento**

Es el deseo intrínseco de desarrollo personal. Es el afán de trascendencia, de mayor conciencia y de libertad, esto le permite al individuo ser creativo, aportar su impulso personal al mundo y hacer contribuciones orientadas hacia el futuro de las personas y de las organizaciones.

**Desde la dimensión del ESTAR en la organización, Max – Neef plantea como satisfactores de la identidad:**

#### **2.5.1.23. Entornos de la Cotidianeidad**

„Aquella realidad en que opera la práctica cotidiana que muestra el mundo que se ha presentado y las diferentes versiones sobre el vivir cotidiano en la organización.

#### **2.5.1.24. Etapas Madurativas**

Según Leonel Monroy (1985): Todo ser humano debe alcanzar una madurez plena, que se alcanza con el paso del tiempo. El ser humano debe alcanzar un grado de desarrollo tanto a nivel biológico como psicológico y espiritual. Este desarrollo se da a través de grandes etapas: a) Asimilación o aprendizaje entre los 0 y los 21 años. b) Expansión o afirmación de los 21 a los 42 años y c) Etapa Social – altruista entre los 42 y 63 años.

La organización debe considerar las etapas de desarrollo de las personas para así poder determinar las actividades o funciones que se le pueden asignar.

#### **2.5.1.25. Ámbitos de Pertenencia**

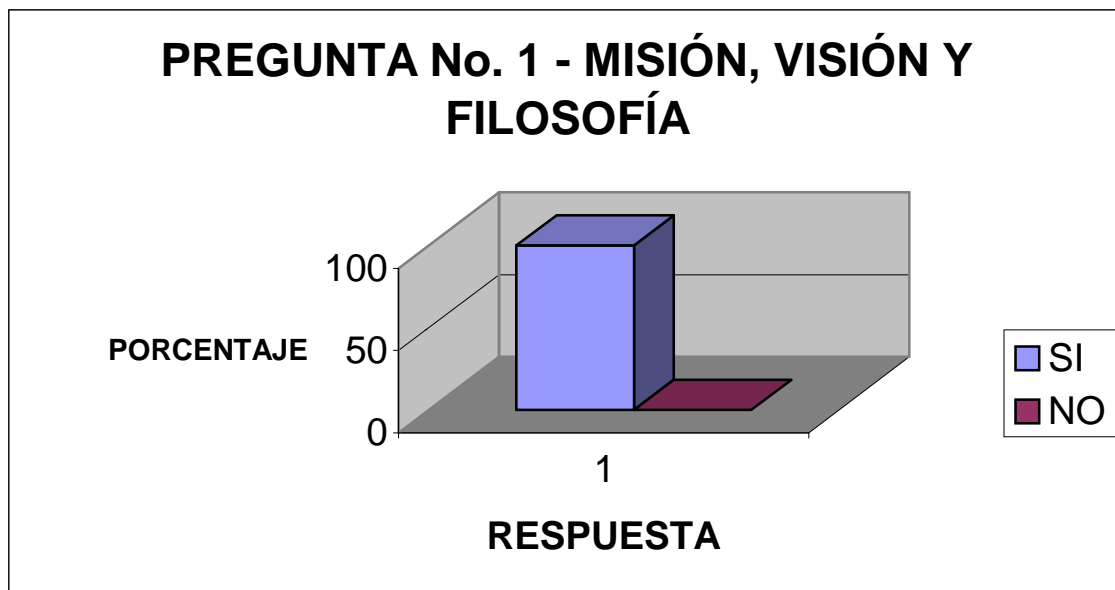
Son las ubicaciones o entornos en los que el individuo puede participar en un medio social con un medio ambiente y clima organizacional agradable.

### 3. ANÁLISIS DE DATOS

#### 3.1. DESCRIPCIÓN ESTADÍSTICA DE LA ENCUESTA

**PREGUNTA No. 1. ¿Es importante para la empresa que sus empleados conozcan la misión, visión y filosofía de la misma?**

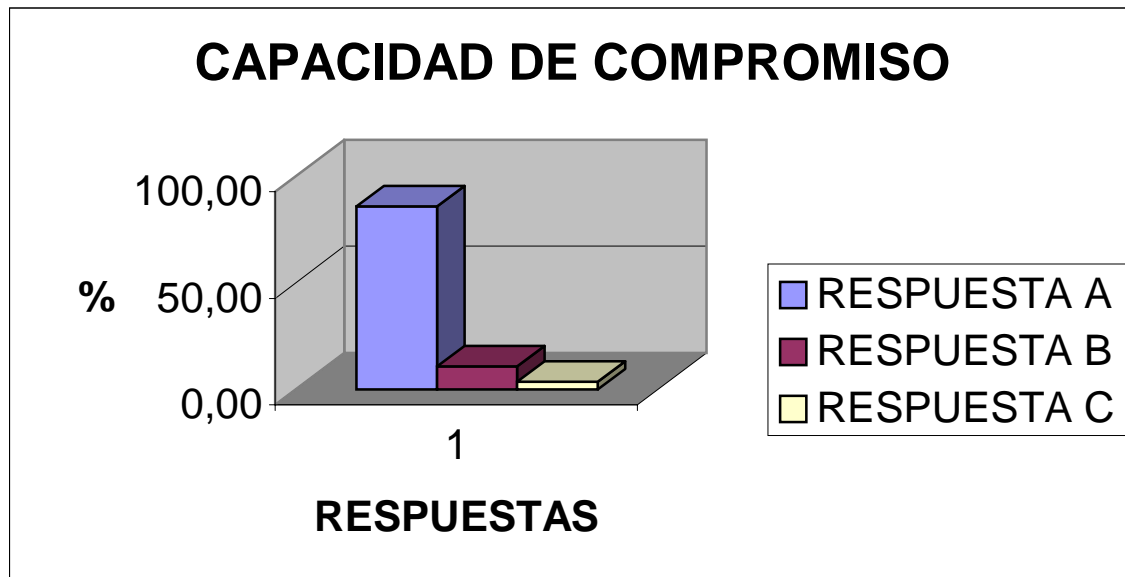
	VR. ABSOLUTO	VR. %
SI	28	100
NO	0	0
TOTAL	28	100



Para la totalidad de las personas encuestadas, es un factor muy importante que sus empleados tengan el conocimiento de la misión, visión y filosofía de la empresa.

**PREGUNTA No. 2. El sentido de pertenencia es la capacidad de compromiso que logra el individuo con los objetivos de la organización. Dentro de la empresa es importante:**

	VR. ABSOLUTO	VR. %
A	24	85,71
B	3	10,71
C	1	3,57
TOTAL	28	100,00



Para el 85.71%, resulta importante tener relaciones interpersonales donde se coopere en vez de competir, lo que reafirma el sentido de pertenencia dentro de la empresa. Para el 10.71% es más importante realizar de manera individual las tareas que conllevan al cumplimiento de las metas y, para el 3.57%, el compromiso con la organización se da por el interés de conservar el puesto.

Teniendo en cuenta que estas dos preguntas miden el satisfactor de pertenencia, podemos observar que para estas empresas, es importante satisfacer la



necesidad de pertenencia, la cual permite a los miembros pensar en la organización como un todo.

**PREGUNTA No. 3. Cuando existe concordancia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace, decimos que hay coherencia. La empresa:**

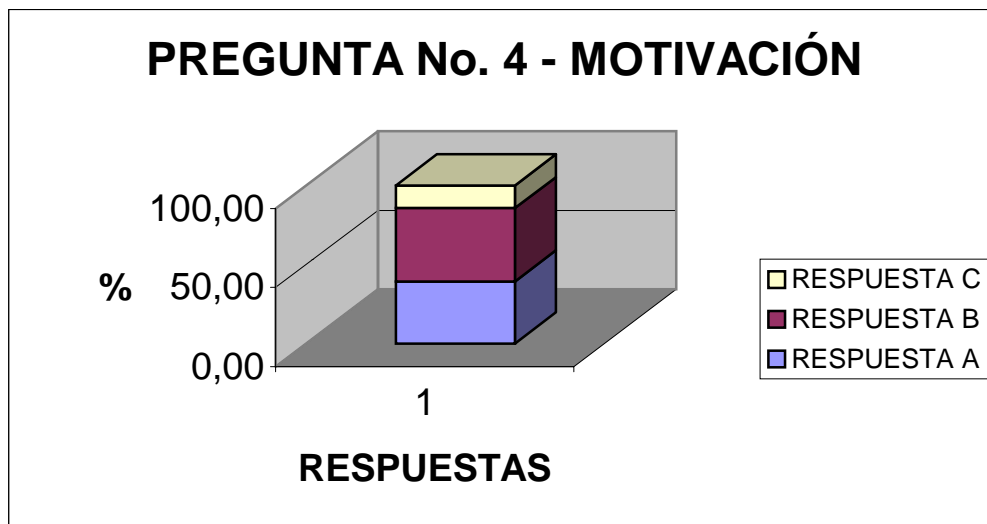
	VR. ABSOLUTO	VR. %
A	21	75,00
B	6	21,43
C	1	3,57
TOTAL	28	100,00



El 75% de los encuestados opina que en la empresa se desarrolla la capacidad de mantener las respuestas a las mismas cuestiones en ambientes diferentes, el 21.43% responde que la empresa establece procedimientos particulares para cada cuestión en ambientes diferentes y el 3.57% opina que la empresa utiliza acciones comunicativas, causando interpretaciones diferentes.

**PREGUNTA No. 4. La organización ha logrado la motivación más notable entre los empleados mediante:**

	VR. ABSOLUTO	VR. %
A	11	39,29
B	13	46,43
C	4	14,29
TOTAL	28	100,00



En esta pregunta el 46.43% opina que la empresa ha logrado que la motivación entre los empleados sea mediante un trato distinto, buscando adaptación a un grupo y a la vez diferenciación de los demás. El 39.29% cree que ha sido mediante normas y criterios comunes para tratar con los empleados y el 14.29% mediante la creación de grupos homogéneos que realizan tareas homogéneas.

**PREGUNTA No. 5. El lenguaje en la variable identidad es uno de los procesos a través de los cuales se transmiten y asimilan las normas y los valores. La organización la utiliza para:**

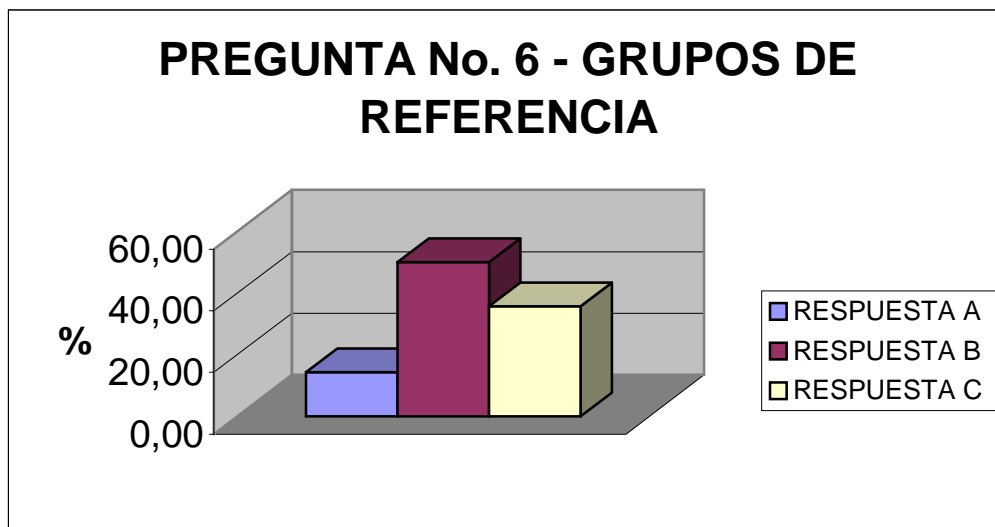
	VR. ABSOLUTO	VR. %
A	13	46,43
B	12	42,86
C	3	10,71
TOTAL	28	100,00



El lenguaje es utilizado en la organización para identificar a sus miembros con su cultura y ayudar a preservarla (46.43%); para transmitir normas y procedimientos (42.86%) y para dar a conocer información a cada área (10.71%).

**PREGUNTA No. 6. Los grupos son un medio para desarrollar, incrementar y confirmar nuestro sentido de identidad y mantener nuestra estima. En la empresa la finalidad de los grupos es:**

	VR. ABSOLUTO	VR. %
A	4	14,29
B	14	50,00
C	10	35,71
TOTAL	28	100,00



Mediante esta pregunta se establece que la finalidad de los grupos en la empresa, en un 50% es para definir las normas de conducta de sus miembros, recompensas, sanciones, objetivos, etc.; el 35.71% para conformar equipos de mejora, círculos de calidad y otros y, el 14.29% para regular las normas sociales entre los empleados e influir sobre la producción.

**PREGUNTA No. 7. Existe discriminación entre las habilidades que poseen hombres y mujeres para desarrollar cierto tipo de actividades en la organización?**

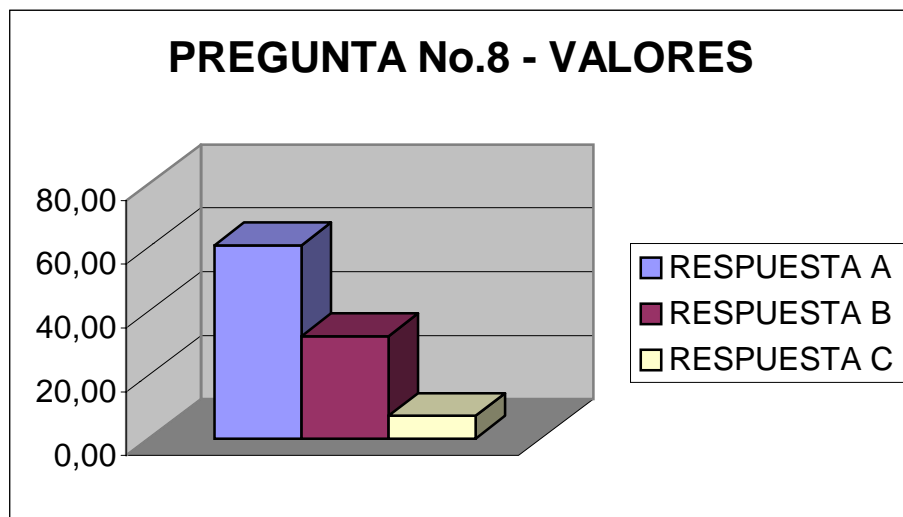
	VR. ABSOLUTO	VR. %
SI	16	57,14
NO	12	42,86
TOTAL	28	100



El 57.14% de las respuestas establece que en las empresas existe discriminación entre las habilidades de hombres y mujeres para desarrollar cierto tipo de habilidades y el 42.86% que no existe dicha discriminación.

**PREGUNTA No. 8. Los valores son importantes en la organización por que:**

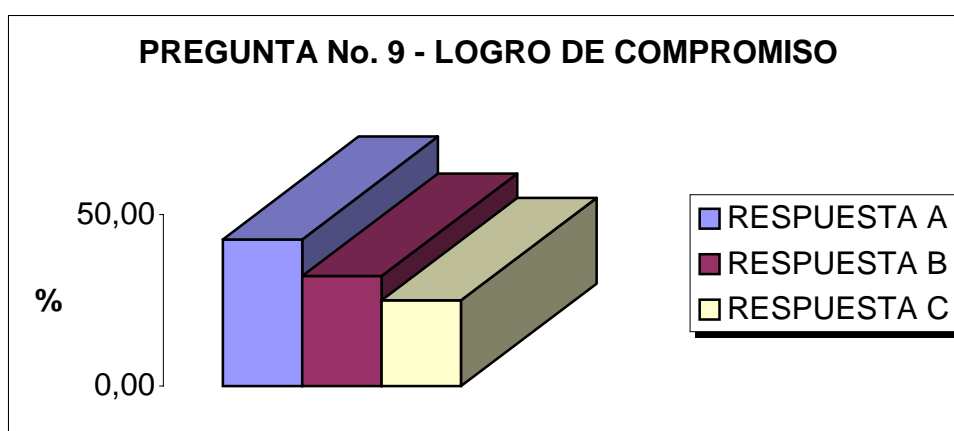
	VR. ABSOLUTO	VR. %
A	17	60,71
B	9	32,14
C	2	7,14
TOTAL	28	100,00



En cuanto a la importancia de los valores para la organización, el 60.71% opina que estos establecen las bases para comprender las actitudes y la motivación, el 32.14% que establecen las bases para comprender los comportamientos y el 7.14% que establecen diferencias entre lo bueno y lo malo.

**PREGUNTA No. 9. ¿Cómo logra la empresa el compromiso de sus empleados?**

	VR. ABSOLUTO	VR. %
A	12	42,86
B	9	32,14
C	7	25,00
TOTAL	28	100,00



El 42.86% opina que la empresa logra el compromiso de sus empleados mediante la auto-dirección y el autocontrol, el 32.14% mediante el conocimiento y la comprensión de metas y objetivos y el 25% mediante el establecimiento de metas y evaluaciones del desempeño.

**PREGUNTA No. 10.** La actualización de los empleados conlleva a su crecimiento, su realización y el aprovechamiento de todo su potencial. La empresa permite esta actualización brindando:

	VR. ABSOLUTO	VR. %
A	24	85,71
B	3	10,71
C	1	3,57
TOTAL	28	100,00

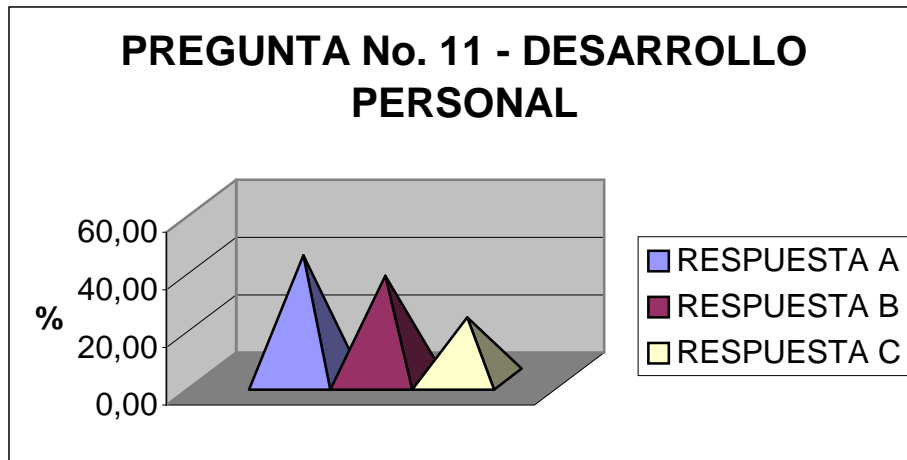


La empresa permite la actualización de sus empleados brindando oportunidad de incrementar su formación educativa y cultural (85.71%), oportunidad para ascender sin tener en cuenta su formación académica (10.71%) y, oportunidad para plantear inquietudes y sugerencias (3.57%).



**PREGUNTA No. 11. El crecimiento es el deseo intrínseco de desarrollo personal. La organización apoya dicho crecimiento en los empleados que muestran:**

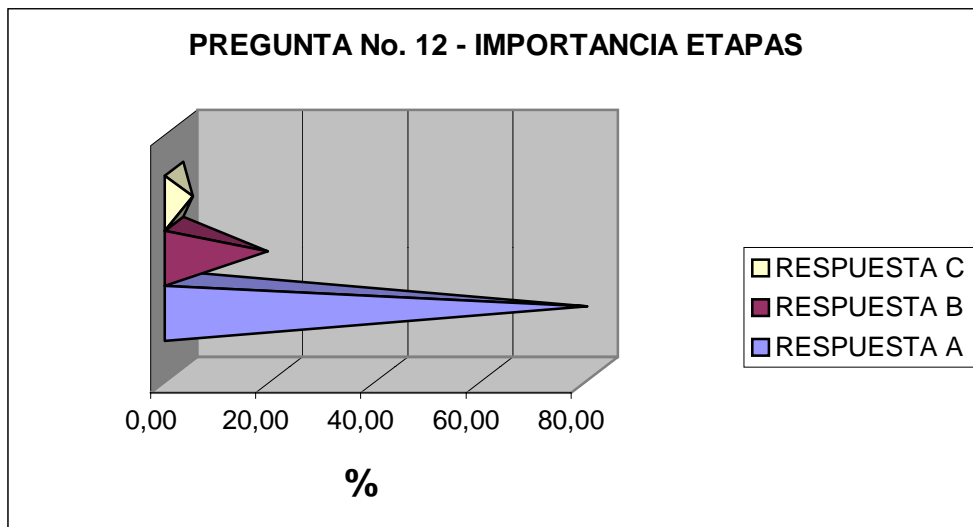
	VR. ABSOLUTO	VR. %
A	12	42,86
B	10	35,71
C	6	21,43
TOTAL	28	100,00



Según lo observado, el 42.86% opina que la organización apoya el crecimiento de aquellos empleados que muestran creatividad, impulso personal y contribuciones orientadas hacia el futuro; el 35.71% aquellos que muestran creatividad, participación y compromiso y el 21.43% aquellos que muestran creatividad, dedicación al trabajo y sentido de pertenencia.

**PREGUNTA No. 12. Conoce la empresa las etapas de desarrollo de las personas (asimilación, expansión y etapa social) y las tiene en cuenta para:**

	VR. ABSOLUTO	VR. %
A	22	78,57
B	5	17,86
C	1	3,57
TOTAL	28	100,00



Podemos deducir que en las empresas encuestadas, el 78.57% conoce las etapas de desarrollo de las personas y las tiene en cuenta para determinar las actividades o funciones que se le pueden asignar a los empleados; el 17.86% las tiene en cuenta para determinar el nivel productivo y psicológico del empleado y el 3.57% para determinar el volumen y complejidad del trabajo a desarrollar.

**PREGUNTA No. 13. Autoestima es el amor propio, es sentir y saber que los demás nos consideran como personas valiosas. ¿ Cómo mantiene la empresa la autoestima en sus empleados?**

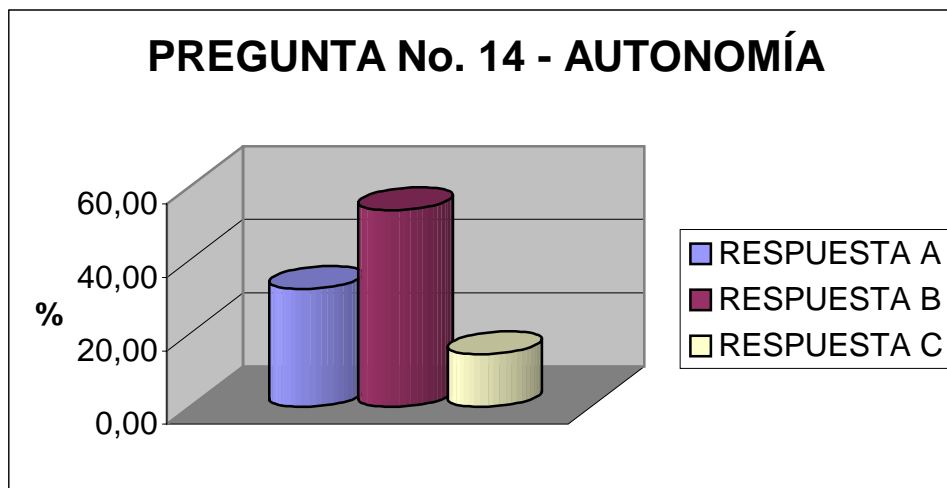
	VR. ABSOLUTO	VR. %
A	21	75,00
B	4	14,29
C	3	10,71
TOTAL	28	100,00



Las empresas mantienen la autoestima de sus empleados tratando a las personas de una manera distinta a los demás factores de producción, con respeto y dignidad en un 75%, ofreciendo reconocimiento sólo cuando realiza bien un trabajo en un 14.29% y, integrando a las personas en grupos para mejorar la calidad de su trabajo en un 10.71%.

**PREGUNTA No. 14.** La autonomía es un factor de estima interno en las personas que refuerza la autoestima. ¿De qué forma se manifiesta en la empresa?

	VR. ABSOLUTO	VR. %
A	9	32,14
B	15	53,57
C	4	14,29
TOTAL	28	100,00



La autonomía se manifiesta en las empresas permitiendo que las expectativas de éxito de las personas sean satisfechas mediante el cumplimiento de los objetivos en un 53.57%; brindando autonomía a las personas en el desempeño de sus funciones en un 32.14% y, incentivando a las personas a optar por trabajos pocos convencionales en un 14.29%.

### 3.2. REFLEXIONES SOBRE EL ANÁLISIS DE DATOS

Teniendo en cuenta cada uno de los satisfactores que se establecieron en el instrumento para la medición y partiendo del análisis de datos anterior, se pueden establecer las siguientes reflexiones:

La coherencia es un satisfactor importante que se manifiesta en las empresas, si tenemos en cuenta que brinda respuestas que contribuyen al buen desempeño de la organización.

La diferenciación es un factor que no muestra satisfacción dentro de las empresas, dado que en vez de presentar diferencias individuales que exigen que la rectitud y la justicia con los empleados sea individual, se confunde con la implementación de normas comunes.

El lenguaje al igual que la diferenciación, se confunde con transmitir normas y procedimientos y no es utilizado como canal para identificar a sus miembros con su cultura.

Los grupos de referencia conformados en las empresas, desafortunadamente, siguen buscando mejoramiento para algunos procesos o como círculos de calidad, ignorando su influencia en la empresa como un medio para desarrollar, incrementar y conformar el sentido de identidad.

A pesar de que la discriminación entre las habilidades que poseen hombres y mujeres ha disminuido en las empresas, se observa que aún existe diferenciación para el desempeño de algunas funciones.

En cuanto a los valores, son importantes para las empresas porque establecen las bases para comprender las actitudes y de motivación de los empleados.

Las empresas creen lograr el compromiso de sus empleados, mediante el establecimiento, conocimiento y comprensión de metas y, evaluaciones de desempeño más que mediante la auto dirección y el autocontrol.

La actualización es un factor que ha tomado importancia dentro de las empresas, brindando oportunidades en el crecimiento de sus empleados, que se refleja en el desempeño de la organización.

Existe un concepto equívoco de cómo debe apoyar la organización el crecimiento de los individuos, no es sólo mediante la participación, compromiso y dedicación al trabajo sino, además, mediante el impulso personal, la creatividad y las contribuciones orientadas hacia el futuro.

Las empresas muestran interés por determinar las actividades o funciones que se pueden asignar a los individuos, según la etapa madurativa en la que se encuentren.

La autoestima y la autonomía son importantes satisfactores de la identidad y así se refleja en las respuestas de las empresas encuestadas. Dichos factores permiten que las personas sean tratadas de una manera distinta y que sus expectativas de éxito se relacionen con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La asertividad es un satisfactor muy importante de la identidad de los individuos en la organización ya que su esencia radica en la habilidad para transmitir y recibir mensajes, conocer la oportunidad exacta en que tenemos que intervenir desarrollando formas eficientes de resolver diversas situaciones. De igual forma la asertividad es aseverar unos derechos pero también cumplir con los deberes asignados.

Así mismo, podríamos decir que más allá de lo formal, existe una amplia gama de vínculos psicológicos y sociales: derechos y deberes que se respetan y se cumplen habitualmente, vistos con un sentido de contribución; las personas no sólo persiguen lo material, esto es restrictivo e ingenuo, también necesitan que se les tenga en cuenta, tener y sentir confianza, libertad y posibilidades, que en su relación con los demás haya un proceso de mutuo aprendizaje en el que se le enseña (aporta) y se toman sus sugerencias, que exista un reconocimiento; el desarrollo económico complementa el desarrollo humano. Ese reconocimiento debe estar plasmado desde el “ser” (misión) de la empresa y su proyección, “llegar

a ser”(visión), por lo que se entiende como una dinámica práctica que se hace en lo cotidiano.

Las empresas están llamadas a centrarse en el sujeto, por cuanto algunas de ellas han pasado el umbral de lo eminentemente técnico para dar relevancia a la persona, pero el factor humano interno es desvirtuado tras darle sólo preponderancia al cliente, con criterios nuevamente enfocados hacia la rentabilidad. Esto trae efectos perversos: cuando no hay políticas sociales dentro de la empresa, no hay capacitación, ni promoción, ni estabilidad, cae la calidad de vida de sus miembros, se incrementa la incertidumbre y la prevención frente a la empresa, generando un mal ambiente con repercusiones en la productividad.

No es lógico para una empresa, mantener una preocupación exclusiva por los estados financieros, en la medida en que se desatiende el desarrollo humano de quienes la sustentan, por tanto es necesario buscar un replanteamiento de la cultura organizacional en el sentido que la empresa pueda diseñar estrategias para brindar satisfactores a las “necesidades humanas”.

Cada categoría de las necesidades, ha creado su propio ámbito de deshumanización. Volver a humanizarnos dentro de cada categoría es el gran desafío final. En otras palabras solo la apertura intelectual puede ser el cimiento fecundo para cualquier diálogo o esfuerzo transdisciplinario que tenga sentido y



que apunte a la solución de las problemáticas reales que afectan a nuestro mundo actual.

#### **4. CONCLUSIONES**

Se cumplió el objetivo general propuesto: conceptualizando la Identidad como el conocimiento y la aceptación de uno mismo; logrando la integridad personal dentro de las diferentes esferas a las cuales pertenece y, diseñando el instrumento el cual nos permitió evaluar el enfoque que las empresas brindan a sus empleados en relación con la identidad .

En relación con los objetivos específicos, llegamos a las siguientes conclusiones:

1. Las necesidades de los individuos al interior de la organización se logra mediante la satisfacción de cada uno de los satisfactores descritos, la cual contribuye a que el individuo:

- Decida hasta donde quiere llegar a SER y determine su propio destino modificándolo y asumiendo la decisión de cambiar.
- Descubrir su creatividad que le puede ayudar a comprender y reconocer las nuevas alternativas y caminos, siendo siempre el mismo en cualquier lugar y situación con integridad personal.

- Crea en sí mismo, incremente su autoestima, conserve su individualidad, y se auto-realice y se desarrolle.

Algunos elementos importantes que en la empresa le permitirá al individuo, la satisfacción de la necesidad de identidad:

- Adquirir el sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos de la organización y contar con un sentido de realización y actualización.
- Desarrollar sus facultades y disposiciones a través de la formación, educación y cultura.
- Fortalecer los valores que sean guías claros, que permitan el desarrollo de una cultura dominante y el establecimiento de normas.

**2.** Como estrategias para la lograr la identidad de las personas dentro de la organización, sería importante:

- Que las organizaciones realicen periódicamente programas encaminados a satisfacer la necesidad de identidad y a elevar el bienestar de los trabajadores, pues ya no se trata de relacionar necesidades solamente con bienes y servicios

sino con prácticas sociales, formas de organización y valores, que repercuten sobre las formas en que se expresan las necesidades.

- Otros elementos relevantes para el fortalecimiento y consecución de la identidad de las personas con/y en las organizaciones son los niveles de educación, el grado de desarrollo alcanzado (biológico, psicológico y espiritual) y la integración de los aspectos laboral, profesional, conyugal y económico, surgiendo grandes decisiones con su quehacer inmediato.

- La identidad en las empresas debe iniciar su proceso desde el momento mismo en que se establecen los perfiles para los cargos, se realiza el proceso de selección y vinculación, se fortalece en la inducción y se consolida mediante la capacitación y desarrollo de su trabajo. Las empresas son las encargadas de éstas etapas ofreciendo seguridad, estabilidad y desarrollo entre otros, para alcanzar el compromiso de los individuos quienes a su vez, buscan la satisfacción de las propias exigencias de realización personal y status elevado.

A pesar de que la identidad no es nuestra única necesidad, si se puede considerar como la base de las demás necesidades y por ende su primordial satisfacción. Quien ignore su identidad, quien no tenga una personalidad definida da pie a que el mundo que lo rodea termine por quitarle el carácter o atributos de persona.

Para terminar, considero que el instrumento no queda sesgado a una actividad económica determinada y, que no estamos frente a un tema agotado, sino que por el contrario, lo ideal sería que se profundizara más en torno al desconocimiento de la identidad de las personas en las organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

ACHA IRIZAF, Felix. Búsqueda de la Propia Identidad. Bilbao. 1984. Pág. 98.

ACEVEDO, Elsa Beatriz. Ciencia y Tecnología para un desarrollo humano sostenible. En Revista Ciencias Humanas. Pereira. No. 8. Mayo 1996. Pág. 71-75.

BONILLA, Juan Pablo. El camino hacia un desarrollo humano sostenible. En Revista Andi. Bogotá. No. 151. Marzo - Abril 1998. Pág. 42-46.

CABAL, María Fernanda. Convicción e identidad empresarial. En Revista Cuadernos de Administración. Bogotá. No. 19. Diciembre 1996. Pág. 43-52.

CEPAUR. Desarrollo a escala humana, una opción para el futuro. Proyecto 20 Editores.1997.

FROMM, Erich. La Revolución de la Esperanza. FCE, México.1970.

GONZÁLEZ, Miguel Angel. Calidad de vida. Internet. 2001

MAX-NEEF, Manfred. Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro. En Revista Oikos. Medellín. No. 7. 1992. Pág. 53-60

MAX-NEEF, Manfred. En Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol No. 17. Medellín. 1998.

MENDEZ, Mónica y RODRÍGUEZ, Edna. Estudio sobre Necesidades Humanas y Calidad de Vida en una empresa petrolera. En Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 17. Medellín. 1998.

MONROY, Leonel. Etapas del desarrollo del ser humano. En Cuadernos de Administración de la Universidad del Valle. Vol. No. 12. Cali. 1985.

MORALES, J. Francisco. Psicología social. España. Mc Graw Hill. 1994. Pág 540.

MUÑOZ A., Galo. El desarrollo humano sostenible. Internet. 2001

NAVARRO RODRIGUEZ, Miguel. Asertividad y teoría de decisiones. Internet 2001

PERALTA GÓMEZ, María Claudia. Como mejorar el desempeño del personal. En Revista Dirección Ejecutiva. Bogotá. No. 282. Octubre 1992. Pág. 76-80.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Desarrollo humano. En Revista Nuevas Fronteras Académicas. Bolivia. Vol. 3 No. 12. Abril - Julio 1993. Pág. 135-146.

RESTREPO P., Andrés. Cómo diseñar empresas a escala humana. En Revista Administración de Personal. No. 16. Julio - Septiembre 1985. Pág. 27-38. Medellín,

SHEIN, Edgar. Psicología de la organización. 3ra. Ed. México. Prentice. 1997. Pág. 210.

VELÁSQUEZ LONDOÑO, Pablo Andrés. Desarrollo Económico y social sostenible. En Revista Avanzada. Medellín. Pág. 74-80.1985.

WEISS, Anita y CASTAÑEDA, Wigberto. Estrategias empresariales y diferenciación obrera. Edición Departamento de Sociología Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. 1992.

# **A N E X O S**



# ANEXO B

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA – MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

## INSTRUMENTO PARA MEDIR LA VARIABLE IDENTIDAD DE LOS INDIVIDUOS EN LA ORGANIZACIÓN

### I. IDENTIFICACIÓN

i. INSTITUCIÓN : \_\_\_\_\_

ii. NOMBRE : \_\_\_\_\_

iii. CARGO : \_\_\_\_\_

### II. OBJETIVO

Mediante la aplicación del instrumento, evaluar alternativamente el enfoque que las empresas brindan a sus empleados en relación con la variable identidad. (Identidad, definida por el sentido de pertenencia en las esferas laboral, familiar y social, logrando un reconocimiento personal mediante la filiación o el vínculo).

### III. TEMARIO

A continuación encontrará una serie de preguntas las cuales debe responder en forma objetiva y sincera. Esta encuesta es para uso exclusivo de los estudiantes que la aplican y con fines académicos, por tal motivo NO lo compromete con la compañía.

**Marque con una X la respuesta de su preferencia SELECCIONE SOLO UNA RESPUESTA**

1. Es importante para la empresa que sus empleados conozcan la misión, visión y filosofía de la misma?

SI

NO

Por qué razón no? \_\_\_\_\_

2. El sentido de pertenencia es la capacidad de compromiso que logra el individuo con los objetivos de la organización. Dentro de la empresa es importante:

Tener relaciones interpersonales amigables y estrechas donde se coopere en vez de competir.

Realizar de manera individual las tareas para cumplir con las metas de la organización

El compromiso con la organización se da por el interés de conservar el puesto.

3. Cuando existe concordancia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace, decimos que hay coherencia. La empresa:
- Desarrolla la capacidad de mantener las respuestas a las mismas cuestiones así sea en ambientes diferentes.
  - Establece procedimientos particulares para cada cuestión así sea en ambientes diferentes.
  - Utiliza acciones comunicativas en lo ético y lo moral causando interpretaciones diferentes.
4. La organización ha logrado la motivación más notable entre los empleados, mediante:
- Normas o criterios comunes para tratar con los empleados
  - El trato en forma distinta para que se adapte a un grupo y a la vez se distinga de los demás.
  - La creación de grupos homogéneos que realizan tareas homogéneas.
5. El lenguaje en la variable identidad es uno de los procesos a través de los cuales se transmiten y asimilan las normas y los valores. La organización lo za para:
- Identificar a sus miembros con su cultura y ayudar a preservarla.
  - Transmitir normas y procedimientos.
  - Dar a conocer informaciones relevantes a cada área.

6. Los grupos son un medio para desarrollar, incrementar y confirmar nuestro sentido de identidad y mantener nuestra estima. En la empresa la finalidad de los grupos es:

- Regular las normas sociales entre los empleados e influir sobre los estándares de producción.
- Definir las normas de conducta de sus miembros, sus formas de recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, sus valores, sus creencias y su expectativas.
- Conformar equipos de mejora, círculos de calidad y otros similares cuya existencia ha sido autorizada por la administración.

7. Existe discriminación entre las habilidades que poseen hombres y mujeres para desarrollar cierto tipo de actividades en la organización?

SI

NO

Por qué ? \_\_\_\_\_

8. Los valores son importantes para la organización porque:

- Establecen las bases para comprender las actitudes y la motivación y porque influyen en las percepciones.
- Establecen las bases para comprender los comportamientos de lo que deben y no deben hacer.
- Establecen diferencias entre lo bueno y lo malo.

9. Cómo logra la empresa el compromiso de sus empleados?:

- Mediante la autodirección y el autocontrol para lograr los objetivos de la organización.
- Mediante el conocimiento y la comprensión de las metas y objetivos de la empresa.
- Mediante el establecimiento de metas y evaluaciones de desempeño que midan resultados.

10. La actualización de los empleados conlleva a su crecimiento, su realización y el aprovechamiento de todo su potencial. La empresa permite esta actualización brindando:

- Oportunidad de incrementar su formación educativa y cultural dentro de la empresa.
- Oportunidad para ascender sin tener en cuenta su formación académica.
- Oportunidad para plantear inquietudes y sugerencias.

11. El crecimiento es el deseo intrínseco de desarrollo personal. La organización apoya dicho crecimiento a los empleados que muestran:

- Creatividad, impulso personal, contribuciones orientadas hacia el futuro.
- Creatividad, participación, compromiso.
- Creatividad, dedicación al trabajo y sentido de pertenencia.

12. Conoce la empresa las etapas de desarrollo de las personas (asimilación, expansión y etapa social) y las tiene en cuenta para:

- Determinar las actividades o funciones que se le pueden asignar a los empleados.
- Determinar el nivel productivo y psicológico del empleado.
- Determinar el volumen y complejidad del trabajo a desarrollar.

13. Autoestima es el amor propio, es sentir y saber que los demás nos consideran como personas valiosas. Como mantiene la empresa la autoestima en sus empleados:

- Tratando a las personas de una manera distinta a los demás factores de producción, con respeto y dignidad.
- Ofreciendo reconocimiento solo cuando realiza bien un trabajo.
- Integrandolo a las personas en grupos para mejorar la calidad de su trabajo.

14. La autonomía es un factor de estima interno en las personas que refuerza la autoestima. De que forma se manifiesta en la empresa

- Brindando autonomía a las personas en el desempeño de sus funciones.
- Permitiendo que las expectativas de éxito de las personas puedan ser satisfechas mediante el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Incentivando a las personas a optar por trabajos pocos convencionales.

**GRACIAS POR SU APORTE Y SU COLABORACIÓN**