



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
POSGRADO DE PSICOLOGIA**



**MAESTRIA EN PSICOLOGIA CON ORIENTACION EN: PSICOLOGIA  
LABORAL Y ORGANIZACIONAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA**

**Por**

**Ing. Francisco Cesar Escobar Garza**

**TITULO**

**“La psicología y la cultura en la empresa influye en los cambios de actitudes y del comportamiento de los trabajadores para prevenir accidentes y enfermedades profesionales.”**

**ASESOR**

**Mtro. Efraín Estrada Menchaca**

**REVISORES**

**Dra. Aurora Moyano González**

**Mtro. Manuel Almaguer Alanís**

**Monterrey Nuevo León**

**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL  
Y ORGANIZACIONAL**

**Mayo de 2012**

## DEDICATORIAS

A mi Madre

Con ella aprendí a respetar y comprender el espacio que cada persona posee y a valorar todos los momentos de la vida

A mi Padre

Quien me enseñó ser constante y buscar siempre algo más cuando se ya se trabaja en los objetivos

A mis Hermanos

Quienes me apoyaron y alentaron para seguir buscando y alcanzando mis metas

A mi amada Dalia

Por su sinceridad y amor a mis convicciones e ideales, y quien me ayudo a comprender que los cambios de actitudes se pueden lograr

A mis maestros

Por facilitarme la interpretación de lo existente; por abrirme sus conocimientos como si fueran regalo; por enseñarme que aun dando las cosas estas valen y cuestan mínimo el reconocimiento.

## INDICE

### CAPITULO 1

1.- Introducción.....	3
2.- Objetivo.....	6
3.- Justificación.....	8
4.- Hipótesis.....	10

### CAPITULO 2

5.- Marco teórico.....	11
------------------------	----

### CAPITULO 3

6.- Método.....	31
7.- Resultados.....	45
8.- Conclusiones.....	51
9.-Recomendaciones.....	52
10.-Referencias.....	54

# CAPITULO 1

## *1.- Introducción*

La seguridad y salud en el trabajo se ha considerado esencial en el manejo de la legislación laboral de manera internacional. Desde la creación de la Organización Internacional del Trabajo en 1919 y a través del tratado de Versalles, se ha buscado una unión entre los gobiernos y los sectores productivos y las partes que lo componen, patrón y trabajador, para generar una justicia laboral y eliminar las condiciones de miseria y privaciones a las que estaba expuesta la gran cantidad de trabajadores de todos los ramos industriales. De igual manera, al prevenir las diferencias entre el trabajo realizado y las condiciones de exposición en las que el trabajador realiza sus actividades, se pretende eliminar cualquier obstáculo que impida que ambas partes realicen en forma pacífica el intercambio en la relación laboral; crear un ambiente de trabajo digno y realmente humano, y la mejora continua en la seguridad de los trabajadores al realizar sus labores.

Sin embargo, las estadísticas reflejan que los accidentes no han podido disminuir en ciertos tipos de actividades, aun cuando dicha empresa cumpla con las normas de seguridad e higiene requeridas por los gobiernos y las cuales están basadas en los estándares internacionales promovidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Aunado a esto, se han establecido una serie de procedimientos psicológicos para comprender y en su caso conjuntar o eliminar las actitudes por parte del trabajador o del empleador que traigan consigo mejoras o conflictos dentro del ámbito natural de la organización.

Conceptos como Contrato Psicológico, cultura organizacional, equipos auto dirigidos, manejo y resolución de conflictos, negociación, terapia cognitiva conductual, detección y causas de trastornos del estado de ánimo, personalidad, actitudes, satisfacción en el trabajo, etc., han ido evolucionando y han abierto un sin número de áreas de oportunidad.

Quizás los fundamentos basados para el desarrollo de la psicología laboral fueron los empleados por F. W. Taylor, ingeniero perteneciente a la empresa FORD en los primeros años del siglo XX, quien basaba su experiencia en estudios en los trabajos de líneas de montaje; aunque más enfocado en la cantidad de producción que en la calidad de vida del trabajador. “La gran mayoría de los trabajadores solo son una masa despreciable de seres que trabajan por su sustento y necesitan de un trato riguroso para funcionar.” Cosacov (2005, p. 65 y 66.).

Esta primicia del taylorismo, como se le conoció anteriormente, sigue enraizada en las creencias de los individuos o trabajadores pese a nuevos conceptos como lo es el “control total de la calidad” o “calidad de vida laboral” que cada vez se estudia y son adoptadas más por las organizaciones a nivel mundial.

Las creencias y actitudes de los individuos hacia el modelo organizacional, son aspectos que se miden para la formación de una cultura, la cual busca una adaptación y supervivencia, así como una integración interna, que incluyan tanto metas, visión, objetivos, metas, medios, conceptos, distribución de poderes, jerarquización, grupos, equipos, premios y castigos (Hellriegel, 2004.).

## 2.- *Objetivo*

### Objetivo General:

Conocer los métodos y elementos que influyen en las decisiones del personal en una organización y que sean motivo de posibles actos irresponsables por parte de los trabajadores, ya sea acciones personales o acciones grupales, y que terminen en incapacidades y, por consiguiente, en pérdidas económicas para la empresa.

### Objetivos Específicos:

1. Focalizar los elementos psicológicos que influyen en el accionar de los trabajadores al cometer actos inseguros en el desarrollo de sus labores que pongan en riesgo su integridad física así como la de sus colaboradores.
2. Entender los elementos disponibles que otorguen valores a la empresa y su manera de aplicación en la organización.
3. Diferenciar las actividades de la empresa que la hace más propensas a cometer accidentes así como analizar los registros y las bitácoras de los accidentes.
4. Determinar los esfuerzos y métodos empleados por la organización para evitar los accidentes.
5. Determinar las fallas de la organización en la prevención de accidentes tanto en área física como en materia social.
6. Establecer factores psicológicos para delimitar las acciones que pongan en riesgo la salud del trabajador y las acciones que lo hagan prevenir esos riesgos.

7. Identificar un método que permita la colaboración entre empleado y empleador para reducir el tiempo perdido en incapacidades derivadas de accidentes de trabajo.

### *3.- Justificación.*

Actualmente se aplican diversos métodos y normas establecidas para la prevención de accidentes y enfermedades derivadas de las acciones de los trabajadores al realizar las labores que les corresponden en cada uno de sus puestos.

El reglamento federal de seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo establece como obligación, la aplicación de normas en seguridad e higiene para que el trabajador realice sus actividades sin riesgos o minimizando estos, y a su vez regula las actividades específicas en cada ramo industrial y la aplicación de medidas correctivas que aseguren al trabajador un bienestar y una seguridad ante cualquier riesgo de lesión corporal.

La LFT establece en su artículo 153-A, la aplicación de planes y programas que logren coadyuvar el desarrollo de las capacidades y habilidades de los individuos pertenecientes a toda organización, y a su vez elevar el nivel de vida y colaborar con eficacia en el crecimiento productivo de la empresa. Esta establecido también, que dichos planes deberán estar enfocados tanto en la inclusión de conocimientos para el manejo de herramientas, como en el desarrollo de las capacidades intelectuales de los trabajadores, tanto para aspirar a mejores puestos dentro de la organización, así como para buscar mejores oportunidades de trabajo que pueda realizar conforme a las habilidades y conocimientos que haya adquirido.

Sin embargo, los accidentes de trabajo se siguen presentando en las áreas de labores aun cuando la empresa adopte algún sistema de calidad, seguridad industrial o

estableciendo un control sobre la aplicación de las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad e higiene.

Los planes y programas que se establecen en las empresas resultan insuficientes para llevar un control sobre la predicción de las acciones que deliberadamente pueda un trabajador realizar durante el desarrollo de sus actividades.

Por tal motivo, el análisis psicológico resulta esencial para entender en gran medida, porque algunos trabajadores actúan de cierta forma ante determinadas situaciones

#### 4.- *Hipótesis.*

Hipótesis: Cuando una empresa es propensa a accidentes, no se reflejaran cambios en estos ni en enfermedades de trabajo, aunque se cumpla con contrato legal, normas oficiales mexicanas en seguridad y salud en el trabajo, reglamento federal de seguridad, higiene y medio ambiente en el trabajo, aplicación de planes y programas de capacitación y adiestramiento ni con una cultura organizacional bien estructurada aplicada dentro de la empresa.

---Variable independiente: Personalidad.

---Variable dependiente: Actitudes.

## CAPITULO 2

### *5.- Marco teórico*

Las normas oficiales mexicanas (NOM) se establecieron en el año de 1992 tras la creación de la Ley Federal Sobre Metrología y Normalización. Estas normas son el reemplazo de los criterios y acuerdos que establecían los estados con las empresas para la prevención de riesgos, y son las que establecen las condiciones mínimas de seguridad y salud que se requiere en las empresas según la rama industrial, para el desarrollo de las actividades de cada individuo que la integra.

Es responsabilidad tanto del patrón como de las autoridades correspondientes, así como de los mismos trabajadores, el desarrollar y organizar programas que promuevan la seguridad y salud dentro de la organización. Dichos programas deberán sustentar la prevención de accidentes a través de la adopción de medidas que eviten cualquier riesgo de trabajo.

En cada organización o empresa, dentro de los primeros 30 días de su funcionamiento, deberá conformarse una comisión de seguridad e higiene que lleve a cabo estos planes y medidas preventivas, la cual deberá estar integrada tanto por representantes del patrón como de los trabajadores, y todos en conjunto velaran por los intereses físicos de cada trabajador perteneciente a la organización.

Estas comisiones serán las responsables directas en caso de accidentes, y su misión será la de investigar las causas que los provocan de acuerdo a los elementos

que se les proporcione por parte del patrón y todo el entorno en que tuvo lugar dicho accidente.

Un aspecto importante son las propuestas por parte de la comisión ante el patrón para evitar riesgos de trabajo, ya que puede ser a través de la implementación o mejora de los planes y programas que rigen dentro de la organización, y formar parte de las medidas preventivas que se puedan aplicar.

La OIT, es una de las agencias especializadas de las Naciones Unidas encargada de promover y ejercer las normas, principios y derechos para el buen desarrollo en los centros de trabajo. Las NOM están basadas en los convenios internacionales promovidos por este organismo lo cual les da una estandarización internacional que se lleva a cabo no solo en México sino en 182 países más miembros de la OIT.

Existen diversos significados que se le da al término “accidente”, sin embargo para efectos relacionados con riesgos de trabajo, se entenderá como accidente (Artículo 474, LFT), cualquier acción que traiga como consecuencia cualquier tipo de lesión orgánica o que perturbe la funcionalidad adecuada inmediata o posterior de los movimientos corporales, o inclusive la muerte del trabajador, y que sea producida repentinamente mientras el trabajador ejerce sus actividades laborales en el lugar y tiempo en que este los preste

## Personalidad

“La personalidad representa el perfil general o la combinación de atributos psicológicos estables que captan la naturaleza única de una persona” (Hellriegel, 2009, p. 37). Estas características pueden ser físicas y mentales y son las que expone la persona ya sea abiertamente u ocultándola con ciertas actitudes o conductas, pero abarca los modos de pensar, actuar, observar y sentir.

Dentro de una organización, analizar la personalidad comprendería discernir de lo que los individuos puedan tener en común, como lo que los diferencia de los demás. Esto implicaría la manera en que ellos puedan responder de la misma forma ante situaciones dadas y poder pronosticar cuándo actuarían de modos diferentes que puedan beneficiar o perjudicar los objetivos de la empresa.

Entonces, medir el tipo de personalidad que posee cada individuo, proporciona cierta cantidad de información para entender la clase de comportamiento que desarrollan los miembros de una organización, tanto individual como grupal.

Los cinco grandes factores de la personalidad son las características o rasgos específicos que nos ayudaran a entender la relación entre la personalidad y el comportamiento humano (Hellriegel, 2004). Estos factores son: ajuste, sociabilidad, escrupulosidad, amabilidad y apertura intelectual.

El ajuste indica el grado en que un individuo manifiesta control y seguridad en sí mismo. Un ajuste alto señala la estabilidad, la efectividad y la confianza en sí

mismo de la persona, mientras que un bajo ajuste nos muestra una persona nerviosa, malhumorada y dudosa en su accionar.

La autoestima está muy relacionada con el ajuste (Hellriegel, 2004), y es el resultado que el mismo individuo resuelve acerca de su propia persona mediante el análisis de sus propios comportamientos individual o en grupo, las habilidades adquiridas durante su existir y la apariencia externa mostrada hacia sí mismo y los demás, es decir, determina si una persona es propensa a buscar el éxito o a caer en el fracaso.

La sociabilidad establece el ancho del espectro que abarca una persona con respecto a los individuos que lo rodean. Una alta sociabilidad representa a alguien energético y asertivo, en cambio, una persona con baja sociabilidad es tímida, no asertiva y distante. La extroversión e introversión son las características principales de la sociabilidad (Hellriegel, 2004). Alguien introvertido es quien se centra hacia el interior de sí mismo y es más atraído por los sentimientos y las ideas abstractas. Alguien extrovertido está más orientado a las personas que a sí mismo; es más vivaz, se caracteriza por la impulsividad de sus acciones y expresa ampliamente sus emociones. Se considera que un equilibrio entre extroversión e introversión llegan a influir mejor en la eficacia de una persona.

La amabilidad es el trato expresivo de un individuo hacia los demás (Hellriegel, 2007). Una persona con alto grado de amabilidad tendera a ser cálido, discreto y considerado; no así alguien con un bajo grado de amabilidad que se considera un individuo frío y rudo pero con una mayor independencia.

La apertura intelectual es más enfocada al uso creativo de la mente. Una persona con alto grado de apertura intelectual es imaginativa, curiosa y original, pero cuando la apertura intelectual es baja, el individuo tiende a ser aburrido, no imaginativo y literal, se enfoca en lo ya establecido y no agrega más ideas a cualquier proyecto (Hellriegel, 2004).

La escrupulosidad está más ligada con la responsabilidad (Hellriegel, 2004). Una persona con una alta escrupulosidad es planeador, ordenado y confiable; mientras que alguien con un bajo sentido de escrupulosidad será impulsivo, descuidado e irresponsable.

Un factor psicológico que está ligado a la escrupulosidad es el locus de control (Hellriegel, 2004). Este locus de control es el grado de poder que tienen los individuos para creer que son capaces de realizar lo que se propongan. El locus de control se divide en interno y externo. Los individuos con un alto locus de control interno confían en que sus acciones y comportamientos son, en la mayoría de las veces, los que afectan y controlan las situaciones a las que se enfrentan a lo largo de sus vidas, es decir, todo o gran parte de todo, depende de uno mismo.

Sin embargo, una persona con un alto locus de control externo, se siente afectada por factores no reales que no implican control sobre ellos (Hellriegel, 2004). Se basan más en la suerte o lo escrito por el destino, e inclusive por lo que piensan otros individuos, que por lo que puedan realizar ellos mismos. En otras palabras,

basan la gran parte de sus decisiones en objetos no tangibles e irreales y esto trae consigo una falta de atención hacia los logros o metas que puedan alcanzar.

## Actitudes

Las actitudes provienen de la variedad de experiencias que a lo largo de la vida los individuos han asimilado y adquirido por medio de juicios acerca de lo que perciben, tanto de objetos como personas y acontecimientos. Dichas experiencias se traducen en creencias y sentimientos que se expresan hacia otros individuos o cualquier objeto específico (Robbins, 2004).

Para que una actitud tenga lugar, esta debe estar integrada por un componente cognitivo, un componente de afecto y un componente de conducta (Robbins, 2004). El componente de conducta se puede medir si se toma en cuenta la relación predictiva entre las actitudes generales y los comportamientos generales, así como las actitudes específicas junto a los comportamientos específicos. “Mientras menor sea el tiempo que transcurre entre la medición de la actitud y el comportamiento, más consistente será la relación entre la actitud y el comportamiento.” (Hellriegel, 2004, p. 49)

La actitud mostrada por los trabajadores de una organización se puede deber principalmente a dos factores clave: La satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional que exista entre la interacción miembro-empresa. Mientras que la satisfacción en el trabajo se enfoca más a lo que se recibe, el compromiso organizacional tiene su centro entre el intercambio de insumos por parte del trabajador con la organización (Varela, 2007).

En la satisfacción en el trabajo intervienen los sentimientos del individuo y la percepción de equidad con respecto a lo que está ofreciendo. Los administradores centran su atención en pensar que los efectos de la satisfacción en el trabajo influyen en el desempeño del trabajador, siendo más exacto una aseveración contraria, “los trabajadores productivos tienen más probabilidades de estar contentos” (Robbins, 2004, p.80).

El compromiso organizacional se caracteriza por la manera en que se identifican los miembros de ella con las metas y valores adoptadas por la organización, el sentido de pertenencia con el grupo o grupos que componen a la organización y el esfuerzo extra que muestran los miembros para alcanzar las metas (Hellriegel, 2004).

## Motivación

Todo individuo en las organizaciones busca la manera de sentirse cómodo en el lugar de trabajo por lo que es importante por parte de la organización proporcionar elementos que motiven al individuo a seguir y sentir las metas propias de la organización, para esto se analiza que fuerza podrían actuar sobre cada persona en particular para que produzca un comportamiento específico (encaminado a alcanzar las metas. Por ejemplo, estimular la creatividad e imaginación del empleado para innovar en las áreas en que desempeña sus actividades.

En base a la teoría de la Expectativa de Victor Room (Varela, 2009), con la conducta expresada por el individuo se puede predecir un resultado en particular de acuerdo a los valores otorgados a un objeto, como lo es el puesto, la organización, etc.

El Modelo Motivacional de esta teoría es el resultado de multiplicar tres factores: valencia, que es el valor que otorga el individuo a lo que esta realizando; expectativa que es lo que el individuo espera a cambio del esfuerzo que realice para culminar alguna labor; e instrumentalidad, que es el juicio que tiene el individuo acerca de la capacidad del empleador para cumplir con el intercambio de insumos (Varela, 2009). Esta teoría nos indica que la motivación está en función de estos tres factores a los que se les otorga cierto rango de valor, de tal manera que al multiplicarlos nos de un valor de entre -1 y 1. Entre más se acerque a 1, la motivación será más productiva (Varela, 2009).

El Modelo Motivacional se considera eficiente solo cuando se consigue satisfacer las necesidades del individuo (Varela, 2009). Para encontrar las fuerzas motivacionales de cada individuo, Abraham H. Maslow creó un modelo de jerarquía de necesidades, el cual esta basado en que las necesidades del individuo que se van satisfaciendo, dejan de ser un elemento motivador para él, sin embargo, conforme estas necesidades básicas se van cubriendo, surgen otras necesidades que en teoría van siendo más complejas y mas deseables de alcanzar.

Lo que involucra la jerarquía de las necesidades de Maslow (1970) en este estudio, es la implicación en el comportamiento en el trabajo, y las que pueden tener más influencia en un nivel de tabulador específico dentro de la empresa, pudiendo ser

las necesidades de seguridad, de afiliación, y de estima. La falta de estabilidad en el trabajo, seguridad en el desempeño del mismo, las amistades dentro de la organización, la sensación de pertenencia, los logros personales, los reconocimientos y el respeto de los demás, son los factores o valores a determinar, así como su grado de existencia para la prevención de accidentes y enfermedades de trabajo.

Una propuesta más directa para detectar una conducta específica la origina Herzberg (1959) con su modelo motivador-higiene. En el describe los factores motivadores que afectan la satisfacción del trabajador en su puesto y los factores de higiene que afectan su insatisfacción, los cuales se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1

Fuentes de satisfacción e insatisfacción en el puesto	
Factores motivadores que afectan la satisfacción en el puesto	Factores de higiene que afectan la insatisfacción en el puesto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro</li> <li>• Avance en la carrera</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Retos</li> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglas y políticas organizacionales</li> <li>• Relaciones con los compañeros</li> <li>• Relaciones con los supervisores</li> <li>• Sueldo</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Condiciones de trabajo</li> </ul>

El modelo de expectativas visto anteriormente, está más enfocado a lo que se espera a cambio de lo que se da. En cualquier organización se puede detectar la necesidad de este modelo si los planes de compensaciones no se establecen de acuerdo a su propósito inicial o para el cual fueron creados.

Este modelo involucra la capacidad de racionalización del individuo para saber qué es lo que tiene que hacer para lograr la recompensa deseada. Todo dependerá del deseo de la persona por sus logros, metas o premios. Si a una persona se le recompensa o premia sin haber alcanzado los objetivos meta, creará una serie de conflictos que también produce una insatisfacción en el trabajo por parte de los demás miembros de la organización.

## Estrés

El estrés proviene de exigencias que van más allá de la capacidad de acción de una persona, lo cual produce ciertos cambios físicos y químicos en el organismo humano. La respuesta más común en situaciones de alerta, la respuesta de lucha-huida, se produce cuando existe un elemento estresor que altera las funciones del cuerpo a través del sistema nervioso. La respuesta que se le da al elemento estresor aumentan la posibilidad de supervivencia al ataque o situación de peligro. En un ambiente de trabajo, no se presenta la respuesta de lucha-huida en cada exigencia al desempeño de funciones, sino que se intenta adaptar a la situación por más difícil de alcanzar, siendo esto la causa más común de estrés en el trabajo.

Hans Selye (1978), primero en relacionar los mecanismos de respuesta biológica ante situaciones de estrés, consideraba que el cuerpo tiene una capacidad limitada para reaccionar adecuadamente ante ciertas situaciones estresoras, y mientras estas se presenten con mayor frecuencia, la respuesta ante ellas debilitará la forma de hacerles frente.

La medición del estrés en el trabajo se puede basar en cuatro factores (Hellriegel, 2004) que son; percepción, la cual influye en la forma en que se experimenta el estrés; experiencia previa, la cual se basa en las veces que el individuo ha experimentado la misma o situaciones parecidas a la actual, la cual puede ser de éxito o fracaso; respaldo social, que tiene lugar cuando en el ambiente de trabajo se tiene una buena o mala relación con los compañeros; y diferencias individuales, que se basa en la personalidad que posee cada individuo, por ejemplo, la cantidad de ajuste que posee en su personalidad.

Por lo tanto, la personalidad va ligada a la forma en que se percibe el estrés, principalmente con los rasgos de autoestima y locus de control. Una persona con alto autoestima tiende a ver retos en el trabajo mientras que una persona con baja autoestima se estresara más rápidamente ante las exigencias propias del puesto.

#### Fuentes de estrés

Siete de los principales estresores en las organizaciones (Hellriegel, 2004) pueden ser; la carga de trabajo, si es mayor a la que el individuo puede manejar; las condiciones de trabajo como son las temperaturas altas o abatidas, la iluminación, el ruido, el diseño del ambiente, contaminantes, y todo aquello que pueda provocar algún daño al trabajador; el conflicto y ambigüedad de las funciones cuando un empleado no entiende o no le dan a entender las funciones del puesto; el desarrollo en la carrera profesional que representa la seguridad en el empleo, los ascensos, los traslados, las oportunidades de desarrollo, el tipo de capacitación y los reconocimientos; las relaciones interpersonales con todos los miembros de la

organización; el comportamiento agresivo por parte de algún miembro de la organización; y el conflicto entre el trabajo y otras funciones como sería el tener otro empleo a la vez, o la relación con la familia.

Esta última es considerada como fuente primaria de estrés. Cuando algún estresor interviene en la relación trabajo-familia, crea estrés en el empleado y conduce a conflictos entre ambas partes, creando insatisfacción, frustración y depresión en alguno de los lados.

El estrés no siempre genera efectos negativos, sino que depende de los niveles en que se presenta. Para el desempeño de funciones, un bajo nivel de estrés no crea retos y los empleados tienden a no participar para alcanzar mejores resultados. Si se aumenta el estrés en pequeñas cantidades puede aumentar el buen desempeño del individuo (Hellriegel, 2004), pero si se pasa de cierto punto el desempeño vuelve a deteriorarse.

## Conflicto

Otro factor importante que afecta el desempeño en las labores del empleado es el conflicto. Los niveles de conflicto se pueden manejar de tal forma que sean un beneficio para la empresa. La organización puede crear conflictos en base a diferencias en las metas organizacionales por parte de grupos o equipos, recursos limitados, estructura de incentivos, diferencias en percepciones, incongruencia de estatus (Ivancevich y Donnelly, 2001). Sin embargo, cuando no se tiene conocimiento

adecuado del manejo de conflicto, este puede traer consecuencias como las que se investigan en este estudio.

Los niveles de conflicto se presentan como; intrapersonal, que suele ocurrir en frustraciones por metas no alcanzadas por el individuo o con problemas cognitivos o afectivos hacia el mismo (Hellriegel, 2004); interpersonal que se presenta cuando dos o más personas difieren en la perspectiva de metas, actitudes o conductas; intragrupal, que se refiere a los problemas que enfrentan los miembros de un grupo o equipo entre ellos mismos; y el intergrupalo, que se refiere a los problemas que enfrentan los miembros de un grupo o equipo, contra los miembros de otro grupo o equipo.

El manejo de conflictos, se basa en la administración de los sistemas de poder por posición y personal (Daft y Dorothy, 1992). Estos poderes son usados dependiendo de la organización y existen de forma adoptada o inherente. Los poderes más comunes son el poder de recompensa, el poder coercitivo y el poder legítimo como parte del poder por posición, y los poderes de experto y de referencia como parte del poder personal.

En el manejo de conflictos pueden intervenir todos los poderes para formar diversos estilos de manejo de conflictos. Lo ideal es irlos manejando de acuerdo a las necesidades de la empresa en la cual se le debe dar importancia al individuo, capacitarlo en sus labores, explotar sus habilidades reales y delegarle finalmente sus responsabilidades.

Para el correcto manejo de conflictos se requiere de una adecuada negociación, la cual servirá para unir ideas contrarias entre dos o más personas o grupos para alcanzar una meta en común. Muchas veces se requerirá de un mediador (Hellriegel, 2004) o tercera persona que se involucre en el conflicto cuando la negociación no tiene lugar, con la finalidad de asegurar la suficiente motivación entre las partes involucradas y un equilibrio entre los poderes que se están ejerciendo en dicha situación.

Sin el adecuado manejo de conflictos, el individuo, o grupo de individuos, tenderán a no involucrarse en las negociaciones y por ende, el interés por desarrollarse adecuadamente en sus labores se verá disminuido y la atención prestada al momento de ejercer sus funciones, no será la establecida por la empresa, ni la optima establecida por las normas de seguridad e higiene o reglamento interior del trabajo ejercido en la empresa.

El manejo de conflicto implica no solo la distribución de poderes y la negociación, también se requiere de un liderazgo que maneje el poder de manera instintiva y sepa razonar las maneras de negociación adecuadas. El modelo situacional de Hersey y Blanchard (2001) basado en el binomio relación-tarea, muestra el manejo adecuado de las relaciones interpersonales para lograr las metas del líder, está basado en el estilo explicativo, de convencimiento, participativo y de delegación, estilos que en conjunto, guían al trabajador a un mejor desarrollo y desempeño tanto en sus funciones como en las relaciones interpersonales.

## Cultura Organizacional

En la cultura organizacional intervienen creencias, valores actitudes, conductas e ideas de cada miembro de una organización, que desarrollan durante la existencia de la misma y que en conjunto dan forma a este concepto social.

El desarrollo de una cultura se puede presentar de manera innata o a través de una adecuada planeación. En ambos casos la organización buscara adaptarse a los cambios de ambiente externos que siguen en constante movimiento para su supervivencia (Hellriegel, 2004), y al mismo tiempo, conseguir que las relaciones de trabajo internas, sean lo suficientemente efectivas entre los miembros de toda la organización, sin dejar de lado el concepto de socialización que emprenden los miembros de los grupos, principalmente los más viejos con los nuevos integrantes. Sin este concepto, la cultura no obtendría un verdadero valor ni significado y no podría operar adecuadamente en sus funciones.

El rol de mentor contribuye tanto en aspectos humanos como en aspectos técnicos. Las cualidades del mentor abarcan diversos aspectos que la mayoría de los altos directivos consideran como parte esencial para poseer sabiduría, y es esta sabiduría la que puede contribuir a la formación deseada de equipos efectivos (Leal, 2010).

Para considerar sabiduría en un miembro de un grupo dentro de la organización, se consideran rasgos de personalidad como comportamiento ético, inteligencia intrapersonal, prudencia, humildad profesional inteligencia interpersonal,

uso intuitivo del conocimiento, firmeza, armonía entre el ser y el tener e inteligencia abstracta (Leal, 2010).

Tanto la adquisición de poder como la sabiduría, forman un elemento indispensable en la construcción de cultura organizacional. Según la forma en que el sabio mentor influya sobre los demás miembros del grupo, será el grado de la fortaleza en la unión intragupal.

Dentro de las organizaciones, sin importar la edad o etapa en que se encuentren, se localizan miembros con este tipo de rasgos de personalidad. Para una adecuada planeación, es indispensable identificar a estos individuos e incluirlos en los procesos de captación, desarrollo, reconocimiento y retención del personal (Leal, 2010). De esta manera se garantiza una adecuada aplicación de la sabiduría para dirigir los propósitos hacia las metas específicas, y establecer la mejor cultura que se desea prevalezca durante las etapas de vida de la empresa.

Una de las primicias básicas para mantener una cultura organizacional, es la contratación de personal que se ajuste bien a los valores y metas de la empresa, y hacer a un lado aquellos elementos que no embonen dentro de ella, sin embargo, lo más importante depende de la importancia que le presenten los altos directivos y la forma de reacción, ante las situaciones de crisis por las que puedan estar atravesando, sin excluir cualquier conflicto grande o pequeño que manifiesten los empleados.

Otros aspectos importantes en la cultura y que se involucran directamente con las actitudes de los empleados, son los sistemas de compensaciones, qué criterios se

utilizan para la asignación de premios y recompensas, y si los criterios son efectivos o son llevados a cabo para el propósito que fueron creados. Una mala administración de compensaciones puede provocar un alto índice de rotación de empleados (Varela, 2006) o que ellos mismos adopten ciertos comportamientos para marcar una equidad con los insumos que ellos proporcionan a la empresa, lo que deriva en actos o actitudes que puedan poner en riesgo la integridad física de cualquier miembro de la organización o inclusive personas ajenas o externas.

## Trastornos

Dentro de las acciones que son realizadas por cada individuo, existe un desempeño medible y controlable. Cada individuo posee la capacidad de desarrollar las tareas de una forma efectiva aun cuando cada personalidad sea diferente. Sin embargo, existen ciertos problemas neurológicos derivados de un desequilibrio químico en el organismo que desembocan en uno o más trastornos psicológicos que llegan a impedir a un individuo, el desenvolvimiento adecuado en sus facultades físicas (Barlow y Durand, 2007).

Un enfoque más específico se deriva, por ejemplo, de los trastornos de ansiedad. Una persona obsesiva compulsiva tratara primero de evitar cualquier acto que considere un peligro, aunque irracional, o necesidad disparatada hacia o para su persona; y el cual se presenta durante gran parte de su vida, mediante acciones o pensamientos que lo hagan olvidar esa obsesión (Barlow y Durand, 2007).

El peligro real viene durante sus compulsiones, aumentando la inseguridad en el ambiente de trabajo si la persona tiene un alto locus de control externo, ya que en la realización de actividades laborales, cualquier acción no relacionada con el manejo adecuado de los instrumentos de trabajo puede ocasionar fallas o crear inestabilidad en maquinaria o herramientas utilizadas por uno o varios miembros del grupo. Cabe mencionar que estos actos se presentan como rituales, por lo que su existencia sería continua en lapsos repetitivos.

El Trastorno Obsesivo Compulsivo se presenta aproximadamente en el 2.6 % de la población (Barlow y Durand, 2007.)

Los trastornos somatoformes generan cierto tipo de ansiedad que provoca desconcentración y pérdida de tiempo. Las enfermedades reales son causa de incapacidad física que permiten al trabajador cierto tiempo de reposo para su alivio, sin embargo, los trastornos somatoformes no presentan síntomas reales y son, como el TOC, actitudes des variantes que impiden el accionar adecuado de las funciones de un individuo.

En el caso de las hipocondrías, en las que el individuo concentra la mayor parte de su tiempo pensando en la extrema posibilidad de contraer alguna enfermedad, se estima que entre el 1 y 14% (Barsky, Wyshak, Klerman y Latham, 1990) de pacientes clínicos cumplen con los criterios de este trastorno; mientras que en el trastorno de somatización, donde el individuo cree firmemente que cumple con síntomas de alguna enfermedad, la prevalencia es de aproximadamente el 4.4 % de la población (Barlow, Durand, 2007y).

La depresión y la manía afectan de manera significativa en las necesidades básicas del individuo como lo es el sueño, el apetito, peso, y por consecuencia pérdida de energía. Tomando en cuenta la Jerarquía de Necesidades de Maslow, para poder cumplir o aspirar a otra escala de necesidades, es necesario cumplir primero con las fisiológicas. En este caso, los trastornos del estado de ánimo impiden el cumplimiento de estas necesidades.

El episodio depresivo mayor es el más común o de mayor incidencia (Barlow y Durand, 2007.), y se caracteriza por la pérdida de interés incluso, de las necesidades básicas fisiológicas y hasta la incapacidad de sentir cualquier placer por la vida así como la nula interrelación con otros individuos.

Los peligros que se enfrentan cuando un individuo presenta este trastorno, están relacionados por las acciones cometidas durante este proceso, principalmente derivadas por la aparición de insomnio o hiperinsomnio, la falta de interés en sus acciones durante la mayor parte del día, agitación o retardación psicomotora, fatiga, poca concentración, pensamientos suicidas y larga duración del trastorno.

En el otro extremo, se encuentra el trastorno maniaco, que conlleva a acciones súbitas, impulsivas y retadoras (Barlow, Durand, 2007.), lo cual muchas veces lleva al individuo a sentirse fuera de control y por consecuencia, ser peligroso para su entorno. Las personas con este trastorno suelen ser irritables y generan una alteración en el ambiente físico de los demás miembros de un grupo. Debido a la facilidad que

tienen para distraerse, puede generar un peligro constante cuando se manejan herramientas de precisión, principalmente de corte.

Estadísticamente, los trastornos depresivos se presentan alrededor de los 25 y 29 años (Burke, Burke, Regier y Rae, 1990). El trastorno bipolar no difiere mucho en cuanto a su aparición en los individuos, ya que este se presenta entre alrededor de los 18 años para el tipo I y 22 años para el tipo II, siendo el suicidio la consecuencia más común sin dejar de mencionar que solo se presenta como intento y es solo en el 17 % para el tipo I, y del 24 % para el tipo II. Aunque en un estudio entre 219 pacientes, el 8 % si logro el suicidio (Barlow and Durand, 2007).

## CAPITULO 3

### 6. Método

Existen diversas áreas que experimentan diversos riesgos de accidentes en la organización en que se realizó la investigación. Para el propósito de este proyecto, la actividad económica que se tomó en cuenta pertenece al ramo metalúrgico y siderúrgico.

En esta investigación se aplicaron 3 instrumentos donde se determinaron los factores psicológicos que poseen cada individuo y así definir las actitudes visibles y no visibles que predominan en los miembros de cada grupo.

Primordialmente se procedió a determinar los factores de riesgos y las condiciones de trabajo que imperan dentro de la organización como estándares fijos, y se analizaron los métodos y procedimientos empleados para la prevención de accidentes y el cumplimiento con las normas oficiales mexicanas de seguridad e higiene, principalmente la relacionada con la NOM -017-STPS-2008, equipo de protección personal, a fin de mantener una estructura constante y de equidad entre todos los miembros de la empresa.

Una vez verificados estos factores, se procedió a revisar el cumplimiento de las medidas correctivas, entre ellas, la aplicación de programas de capacitación relativos a las actividades de trabajo en los puestos de estos departamentos, así como medidas tomadas para subsanar las condiciones inseguras en el área de trabajo.

La empresa se dedica a la manufactura de tuberías de acero. La investigación se llevó a cabo en los siguientes departamentos de la organización: acabados, galvanizados y molinos calientes. En conjunto se presentaron 36 accidentes en dichos departamentos de los cuales 5 fueron de incapacidad temporal reportados ante el IMSS y 31 fueron de incapacidad temporal atendidos por personal de enfermería interna de la empresa.

Las características del personal accidentado son las siguientes: las edades oscilan entre los 18 años a los 56 años; la escolaridad es de primaria y secundaria; el tiempo de laborar en la empresa es de dos meses a treinta años; todos son del sexo masculino.

Las características por departamento son las siguientes:

Acabados.

- Accidentes durante el 2011: 12
- Incapacitantes: 12
- De primeros auxilios: 7
- Tipos de accidentes: Golpes y contusiones, fracturas en dedos.
- Clasificación de accidentes: Actos inseguros (11) - Condiciones inseguras (1)

Galvanizado.

- Accidentes durante el 2011: 11
- Incapacitantes: 7
- De primeros auxilios: 4

- Tipos de accidentes: Golpes y contusiones, fracturas en dedos.
- Clasificación de accidentes: Actos inseguros (10) - Condiciones inseguras (1)

Molinos Calientes.

- Accidentes durante el 2011: 13
- Incapacitantes: 4
- De primeros auxilios: 9
- Tipos de accidentes: Golpes y contusiones, quemaduras.
- Clasificación de accidentes: Actos inseguros (13) -Condiciones inseguras (0)

En la siguiente tabla se muestran los departamentos y tipo de daño sufrido por el trabajador, así como la clasificación de accidente

Tabla 2

	Departamento	Lesión	Clasificación de accidente
1	Acabados	Contusión dedo meñique mano izquierda	Acto inseguro
2	Acabados	Contusión dedo anular, medio, índice y meñique mano izquierda	Acto inseguro
3	Acabados	Contusión Tórax	Condición insegura
4	Acabados	Lumbago parte baja de espalda	Acto inseguro
5	Acabados	Contusión pierna derecha	Acto inseguro
6	Acabados	Contusión dedo meñique mano izquierda	Acto inseguro
7	Acabados	Contusión dedo índice mano derecha	Acto inseguro
8	Acabados	Contusión dedo índice mano derecha	Acto inseguro

9	Acabados	Contusión pie derecho	Acto inseguro
10	Acabados	Lumbago espalda media	Acto inseguro
11	Acabados	Raspón superficial dedo índice medio y anular mano derecha	Acto inseguro
12	Acabados	Contusión dedo índice mano derecha	Acto inseguro
13	Galvanizado	Contusión dedo medio mano derecha	Acto inseguro
14	Galvanizado	Esguince muñeca mano izquierda	Acto inseguro
15	Galvanizado	Contusión dedo pulgar mano izquierda	Acto inseguro
16	Galvanizado	Contusión dedo índice mano izquierda	Acto inseguro
17	Galvanizado	Contusión dedo índice y medio mano izquierda	Acto inseguro
18	Galvanizado	Contusión ojo izquierdo	Acto inseguro
19	Galvanizado	Quemadura mano derecha	Acto inseguro
20	Galvanizado	Quemadura antebrazo derecho	Acto inseguro
21	Galvanizado	Quemadura dedo índice y medio mano derecha	Acto inseguro
22	Galvanizado	Contusión dedo meñique mano izquierda	Acto inseguro
23	Galvanizado	Contusión pierna izquierda	Condición insegura
24	Molinos calientes	Contusión rodilla izquierda	Acto inseguro
25	Molinos calientes	Contusión dedo índice mano derecha	Acto inseguro
26	Molinos calientes	Contusión dedo índice mano derecha	Acto inseguro
27	Molinos calientes	Contusión pie izquierdo	Acto inseguro
28	Molinos calientes	Contusión dedo índice mano derecha	Acto inseguro
29	Molinos calientes	Contusión dedo medio mano derecha	Acto inseguro
30	Molinos calientes	Contusión dedo índice mano derecha	Acto inseguro
31	Molinos calientes	Quemadura antebrazo derecho	Acto inseguro
32	Molinos calientes	Quemadura antebrazo derecho	Acto inseguro

33	Molinos calientes	Contusión mano izquierda	Acto inseguro
34	Molinos calientes	Contusión dedo anular y meñique mano derecha	Acto inseguro
35	Molinos calientes	Contusión dedo índice mano derecha	Acto inseguro
36	Molinos calientes	Contusión dedo índice mano derecha	Acto inseguro

### *Actividades por departamento*

#### Acabados

En este departamento se utilizan tornos y maquinas de rodillos, así como procesos manuales para darle diferentes acabados a la superficie del material dependiendo del uso que se le vaya a dar al producto.

#### Molinos calientes

En este proceso, las placas de acero caliente pasan a través de rodillos que adelgazan la placa. Esta lámina pasa a través de otros rodillos para estirla, se conecta la lámina a los molinos automatizados donde se doblan y se les aplica una soldadura eléctrica mientras pasan a través de unas cortadoras.

#### Galvanizados

Una vez cortados, estos se preparan para un revestimiento final, el cual consiste en sumergir los tubos de acero en ollas de zinc fundido hasta que alcanza la temperatura del zinc fundido. Se extraen los tubos siguiendo los tiempos necesarios

para que se quede una capa de zinc revistiendo toda la superficie del tubo. Después que los tubos son revestidos, se pulidos y se inspeccionan.

### *Riesgos*

¿Qué es lo que se considera riesgoso al realizar las actividades relacionadas a estos departamentos? Riesgo de proyección de partículas diminutas, riesgo de exposición a partículas mayores o a alta velocidad, exposición a la proyección de partículas en procesos tales como esmerilado, troquelado, extrusión o procesos similares derivado de actividades de corte. Riesgos por exposición a altas temperaturas y materiales incandescentes derivados del moldeo, fundición, métodos de aleación o procesos térmicos, riesgos como machucamientos o golpes en manos, brazos y pies ocasionados por el manejo de materiales pesados y que se considera un riesgo permanente debido a las actividades desarrolladas en dichas áreas.

En la siguiente tabla se muestran las partes del cuerpo a que se está expuesto derivado de los factores de riesgo mencionados anteriormente y el equipo de protección necesario relacionado con estas actividades.

Tabla 3

Partes del cuerpo expuestas	Equipo requerido
Ojos y cara	Anteojos de protección y goggles.
Extremidades superiores	Guantes y en su caso, mangas.
Tronco	Overol.
Extremidades inferiores	Calzado contra impactos

Una vez definidos los riesgos se adoptan las medidas necesarias para la prevención de riesgos tales como: proporcionar el equipo de protección adecuado, capacitación de puesto, proporcionar la herramienta adecuada, actualización y reforzamiento del equipo en operación y desarrollo de planes y programas de capacitación continua.

Sobre dichos programas, se implementan cursos en el manejo de maquinas y herramientas, manejo de equipo de seguridad, señalizaciones, brigadas de prevención y seguridad en el trabajo.

Al establecer los límites máximos de protección física, se procede a determinar los factores de riesgo derivados de las actitudes expresadas por la personalidad de cada uno de los trabajadores que han sufrido algún accidente durante el año. Para efectos de comparación y amplitud del estudio, se integró a la investigación a cada miembro de los tres departamentos.

En la fase siguiente, se utilizaron tres instrumentos para determinar la personalidad de los individuos. El primer instrumento consiste en determinar el locus de control de los individuos, consiste en 10 frases medibles en base a una escala de Likert, en la que el punto más alto es el 7 “en fuerte acuerdo” y el más bajo es el 1 “en fuerte desacuerdo”. Burger, J. M., Personality: Theory and Research, Belmont, Calif.: Wadsworth, 1986.

## Instrumento de medición 1

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

Puesto: \_\_\_\_\_

Años de servicio: \_\_\_\_\_

Para cada una de las 10 declaraciones siguientes, indique la medida en que usted esta de acuerdo o en desacuerdo utilizando la siguiente escala	
1 = En fuerte desacuerdo	5 = En ligero acuerdo
2 = En desacuerdo	6 = De acuerdo
3 = En ligero desacuerdo	7 = En fuerte acuerdo
4 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	

\_\_\_\_\_ 1. Cuando consigo lo que deseo, por lo general es porque lo busco con esmero.

\_\_\_\_\_ 2. Cuando hago planes, casi estoy seguro de hacer que funcionen.

\_\_\_\_\_ 3. Prefiero juegos que incluyan un poco de suerte a los que requieren pura habilidad.

\_\_\_\_\_ 4. Puedo aprender casi todo si me enfoco en ello.

\_\_\_\_\_ 5. Mis logros principales se deben en su totalidad a mi habilidad y a mi esfuerzo.

\_\_\_\_\_ 6. Por lo regular no establezco metas porque no tengo la certeza de que se cumplan.

\_\_\_\_\_ 7. La competencia desalienta la excelencia.

\_\_\_\_\_ 8. A menudo la gente sale adelante solo por suerte.

\_\_\_\_\_ 9. En cualquier clase de examen o competencia, me gusta saber que tan bien lo hago en relación con los demás.

\_\_\_\_\_ 10. No tiene sentido mantenerse trabajando en algo que es demasiado difícil para mí.

Fuente: Adaptado de Burger, J. M., Personality: Theory and Research, Belmont, Calif.: Wadsworth, 1986, pp. 400-401.

El segundo instrumento consiste en la medición de los 5 grandes factores de la personalidad para determinar el ajuste, la sociabilidad, la escrupulosidad, la amabilidad, y la apertura intelectual. Hogan, R.T. "Personality and personality measurement" en M.D. Dunnette y L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2a. ed., vol. 2. Palo Alto California, 1991.

## Instrumento de medición 2

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

Puesto: \_\_\_\_\_

Años de servicio: \_\_\_\_\_

### Cuestionario

Instrucciones: en cada escala numérica que sigue, indique el punto que en general sea más descriptivo en su caso. Si ambos términos son igualmente descriptivos, marque el punto medio.

1.	Ansioso	5	4	3	2	1	Calmado
2.	Prefiero estar con otras personas	5	4	3	2	1	Prefiero estar solo
3.	Soñador	5	4	3	2	1	Realista
4.	Cortes	5	4	3	2	1	Brusco
5.	Pulcro	5	4	3	2	1	Desordenado
6.	Cauteloso	5	4	3	2	1	Confiado
7.	Optimista	5	4	3	2	1	Pesimista
8.	Teórico	5	4	3	2	1	Practico
9.	Generoso	5	4	3	2	1	Egoísta
10.	Decidido	5	4	3	2	1	Indeciso
11.	Desalentador	5	4	3	2	1	Animado
12.	Exhibicionista	5	4	3	2	1	Recatado
13.	Sigo la imaginación	5	4	3	2	1	Sigo la autoridad
14.	Cálido	5	4	3	2	1	Frio
15.	Permanezco concentrado	5	4	3	2	1	Me distraigo con facilidad
16.	Me apeno fácilmente	5	4	3	2	1	Me importa un bledo
17.	Sociable	5	4	3	2	1	Moderado
18.	Busco la novedad	5	4	3	2	1	Busco la rutina
19.	Me gusta ser parte de un Equipo	5	4	3	2	1	Me gusta ser independiente
20.	Prefiero el orden	5	4	3	2	1	Me siento cómodo con el caos
21.	Fácilmente alterable	5	4	3	2	1	Incólume
22.	Conversador	5	4	3	2	1	Callado
23.	Me siento bien con la ambigüedad	5	4	3	2	1	Prefiero las cosas claras
24.	Creyente	5	4	3	2	1	Escéptico
25.	Me gusta hacer todo a tiempo	5	4	3	2	1	Dejo las cosas para después

Las pruebas de habilidad cognitiva general contribuyen a la predicción del desempeño en el trabajo (Anastasi, 1998), aumentando la exactitud mediante la evaluación de conocimientos especializados que se requiere para ciertos puestos.

Para medir la fuerza, la coordinación y la destreza, surge la necesidad del desarrollo de pruebas de habilidades psicomotoras (Mondy, 2005). Estas aptitudes son necesarias más ahora derivado de la miniaturización de operaciones de ensamble con partes delicadas en las que es necesario amplificar las lentes y las habilidades psicomotoras para el desarrollo correcto de las tareas.

En el tercer instrumento denominado Cleaver, se identificaron los factores psicológicos de empuje, influencia, apego y constancia, que derivan de la identidad de cada individuo y la forma en que se desenvuelve con el grupo de trabajo. Estos factores nos ayudan a identificar el tipo de puesto requerido para cualquier actividad determinada y fueron evaluados en dos tipos de rango, alta y baja.

### Instrumento de medición 3

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Aplico: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Seleccione con una cruz de cada grupo con lo que más(+) se identifique y con lo que menos(-)

<table border="0" style="width: 100%;"> <tr><td>1 Persuasivo</td><td style="text-align: center;">+ -</td></tr> <tr><td>2 Gentil</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>3 Humilde</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>4 Original</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>5 Decidido</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>6 Alma de fiesta</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>7 Comodino</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>8 Temerario</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>9 Agradable</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>10 Temerario</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>11 Tenaz</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>12 Atractivo</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>13 Cauteloso</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>14 Determinado</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>15 Convincente</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>16 Bonachón</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>17 Dócil</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>18 Atrevido</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>19 Leal</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>20 Cautivador</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>21 Dispuesto</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>22 Deseoso</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>23 Condescendiente</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>24 Entusiasta</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1 Persuasivo	+ -	2 Gentil	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	3 Humilde	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	4 Original	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5 Decidido	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	6 Alma de fiesta	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	7 Comodino	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	8 Temerario	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	9 Agradable	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	10 Temerario	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	11 Tenaz	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	12 Atractivo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	13 Cauteloso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	14 Determinado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	15 Convincente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	16 Bonachón	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	17 Dócil	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	18 Atrevido	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	19 Leal	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	20 Cautivador	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	21 Dispuesto	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	22 Deseoso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	23 Condescendiente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	24 Entusiasta	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr><td>25 F. de Voluntad</td><td style="text-align: center;">+ -</td></tr> <tr><td>26 Mente</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>26 Complaciente</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>28 Animoso</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>29 Confiado</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>30 Simpático</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>31 Tolerante</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>32 Afirmativo</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>33 Ecuaníme</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>34 Preciso</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>35 Nervioso</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>36 Jovial</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>37 Disciplinado</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>38 Generoso</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>39 Animado</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>40 Persistente</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>41 Competitivo</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>42 Alegre</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>43 Considerado</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>44 Armonioso</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>45 Admirable</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>46 Bondadoso</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>47 Resignado</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>48 Carácter firme</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> </table>	25 F. de Voluntad	+ -	26 Mente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	26 Complaciente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	28 Animoso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	29 Confiado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	30 Simpático	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	31 Tolerante	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	32 Afirmativo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	33 Ecuaníme	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	34 Preciso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	35 Nervioso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	36 Jovial	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	37 Disciplinado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	38 Generoso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	39 Animado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	40 Persistente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	41 Competitivo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	42 Alegre	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	43 Considerado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	44 Armonioso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	45 Admirable	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	46 Bondadoso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	47 Resignado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	48 Carácter firme	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr><td>49 Obediente</td><td style="text-align: center;">+ -</td></tr> <tr><td>50 Remigoso</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>51 Inconquistable</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>52 Juguetón</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>53 Respetuoso</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>54 Emprendedor</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>55 Optimista</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>56 Servicial</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>57 Valiente</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>58 Inspirador</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>59 Sumiso</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>60 Tímido</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>61 Adaptable</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>62 Disputador</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>63 Indiferente</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>64 Sangre liviana</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>65 Amigüero</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>66 Paciente</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>67 Seguro de sí</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>68 De hablar suave</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>69 Conforme</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>70 Confiante</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>71 Pacífico</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>72 Positivo</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> </table>	49 Obediente	+ -	50 Remigoso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	51 Inconquistable	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	52 Juguetón	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	53 Respetuoso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	54 Emprendedor	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	55 Optimista	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	56 Servicial	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	57 Valiente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	58 Inspirador	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	59 Sumiso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	60 Tímido	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	61 Adaptable	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	62 Disputador	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	63 Indiferente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	64 Sangre liviana	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	65 Amigüero	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	66 Paciente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	67 Seguro de sí	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	68 De hablar suave	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	69 Conforme	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	70 Confiante	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	71 Pacífico	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	72 Positivo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr><td>73 Aventurero</td><td style="text-align: center;">+ -</td></tr> <tr><td>74 Receptivo</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>75 Cordial</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>76 Moderado</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>77 Indulgente</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>78 Estético</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>79 Vigoroso</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>80 Sociable</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>81 Parianchín</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>82 Controlado</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>83 Convencional</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>84 Terminante</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>85 Cohibido</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>86 Exacto</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>87 Franco</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>88 Buen compañero</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>89 Diplomático</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>90 Audaz</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>91 Refinado</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>92 Satisfecho</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>93 Inquieto</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>94 Popular</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>95 Buen vecino</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>96 Devoto</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td></tr> </table>	73 Aventurero	+ -	74 Receptivo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	75 Cordial	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	76 Moderado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	77 Indulgente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	78 Estético	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	79 Vigoroso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	80 Sociable	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	81 Parianchín	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	82 Controlado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	83 Convencional	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	84 Terminante	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	85 Cohibido	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	86 Exacto	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	87 Franco	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	88 Buen compañero	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	89 Diplomático	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	90 Audaz	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	91 Refinado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	92 Satisfecho	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	93 Inquieto	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	94 Popular	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	95 Buen vecino	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	96 Devoto	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
1 Persuasivo	+ -																																																																																																																																																																																																		
2 Gentil	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
3 Humilde	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
4 Original	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
5 Decidido	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
6 Alma de fiesta	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
7 Comodino	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
8 Temerario	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
9 Agradable	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
10 Temerario	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
11 Tenaz	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
12 Atractivo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
13 Cauteloso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
14 Determinado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
15 Convincente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
16 Bonachón	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
17 Dócil	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
18 Atrevido	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
19 Leal	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
20 Cautivador	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
21 Dispuesto	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
22 Deseoso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
23 Condescendiente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
24 Entusiasta	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
25 F. de Voluntad	+ -																																																																																																																																																																																																		
26 Mente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
26 Complaciente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
28 Animoso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
29 Confiado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
30 Simpático	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
31 Tolerante	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
32 Afirmativo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
33 Ecuaníme	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
34 Preciso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
35 Nervioso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
36 Jovial	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
37 Disciplinado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
38 Generoso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
39 Animado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
40 Persistente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
41 Competitivo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
42 Alegre	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
43 Considerado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
44 Armonioso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
45 Admirable	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
46 Bondadoso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
47 Resignado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
48 Carácter firme	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
49 Obediente	+ -																																																																																																																																																																																																		
50 Remigoso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
51 Inconquistable	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
52 Juguetón	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
53 Respetuoso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
54 Emprendedor	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
55 Optimista	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
56 Servicial	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
57 Valiente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
58 Inspirador	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
59 Sumiso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
60 Tímido	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
61 Adaptable	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
62 Disputador	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
63 Indiferente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
64 Sangre liviana	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
65 Amigüero	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
66 Paciente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
67 Seguro de sí	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
68 De hablar suave	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
69 Conforme	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
70 Confiante	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
71 Pacífico	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
72 Positivo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
73 Aventurero	+ -																																																																																																																																																																																																		
74 Receptivo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
75 Cordial	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
76 Moderado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
77 Indulgente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
78 Estético	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
79 Vigoroso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
80 Sociable	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
81 Parianchín	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
82 Controlado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
83 Convencional	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
84 Terminante	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
85 Cohibido	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
86 Exacto	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
87 Franco	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
88 Buen compañero	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
89 Diplomático	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
90 Audaz	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
91 Refinado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
92 Satisfecho	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
93 Inquieto	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
94 Popular	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
95 Buen vecino	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		
96 Devoto	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																		

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

En la tabla 4 se muestra la matriz de combinaciones básicas para determinar la personalidad que impera en el individuo.

Tabla 4

	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>C</b>
<b>D</b>	X	-Buena Voluntad -Bondad		-Adaptabilidad -Siguiendo Instrucciones
<b>I</b>	-Imaginación -Analítico -Lógico	X	-Concentración -Repetición	-Perfeccionista -Verificación -Sistemático
<b>S</b>	-Urgencia -Variedad -Presión -Resultados	-Estableciendo contacto con otros	X	-Evitando Riesgo -Sensibilidad -Interés y -Cuidado
<b>C</b>	-Individualidad -Autoridad -Libertad -Responsabilidad	-Confianza -Motivación	-Persistencia -Aplicación -Trabajando según un paso	X

Los comportamientos están basados en la cantidad de puntaje sumado de las opciones escogidas por el participante, de tal forma que se establecen criterios ya definidos para poder comparar los resultados obtenidos.

La siguiente tabla nos muestra los parámetros establecidos para cada rango de puntaje obtenido durante la evaluación del individuo.

Tabla 5

<b>INDIVIDUALES</b>					
desde	hasta	<b>EMPUJE d</b>	<b>PERSUASIÓN i</b>	<b>CONSTANCIA s</b>	<b>APEGO c</b>
0	8	Complaciente y humilde.	Meditabundo	Impetuoso, apasionado e impulsivo.	Autónomo, desinhibido y revolucionario.
9	17	Pacífico y dócil.	Introspectivo y apartado.	Intenso y presionado.	Radical e intrépido.
18	25	Complaciente, facilitador y sencillo.	Crítico y escéptico.	Inquieto, versátil y apresurado.	Autónomo e individualista.
26	34	Conservador, precavido y ecuánime.	Despegado, reflexivo y analítico.	Flexible, vigoroso e impaciente.	Independiente, libre e ingenioso.
35	42	Apacible, amable y servicial.	Racional, lógico y discreto.	Activo, comprometido y hacendoso.	Confiado en sí mismo, confiable y audaz.
43	51	Moderado, modesto y cooperativo.	Veraz, objetivo y sereno.	Vehemente, rápido y dinámico.	Determinado y original.
52	58	Directo, responsable y propositivo.	Sociable, amable.	Calmado, tranquilo y mesurado.	Conservador, diplomático y convencional.
59	67	Fuerte, determinante y positivo.	Estable, cálido y amistoso.	Constante estable y sereno.	Metódico, ordenado y pulcro.
68	75	Original, orientado a metas y decisivo.	Animoso, extrovertido y confiable.	Conciente, paciente y confiable.	Precavido y complaciente.
76	84	Intrépido, resuelto y competitivo.	Persuasivo, convincente y alentador.	Habitual, ecuánime y predecible.	Prudente, condescendiente.
85	92	Arriesgado, agresivo y disputador.	Magnético, optimista y demostrativo.	Metódico y cauto.	Meticuloso, perfeccionista y exigente.
93	100	Enérgico, demandante e insuperable.	Efusivo, carismático e inspirador.	Afanoso, estático y sistemático.	Concienzudo, cuidadoso y cauteloso.

El propósito de este test es comparar los rasgos de personalidad requeridos para el puesto con los que cada individuo posee dentro de la organización. Al aplicar este test, ubicamos las habilidades y capacidades que cada individuo posee, dentro de cada área específica y que cubra las necesidades que el puesto requiere para llevar a cabo las actividades a desarrollar.

William Moulton Marston en los años 20's idéntico 4 emociones primarias de los individuos pertenecientes a un grupo, empuje (Drive), influencia (Influence), apego (Steady) y constancia (Compliant), mejor conocido como sistema DISC. El empuje es más parecido a quien dirige, controla o maneja; Influencia comparte características con quien promueve, persuade y expresa; Apego tiene más

características a quien da soporte, servicial e intuitivo; y Constancia es mas para quien analiza y calcula (Wayne 2002).

## 7 Resultados

Se tomo una muestra de 20 individuos y los resultados fueron los siguientes:

Con respecto al instrumento de medición numero uno, “Locus de Control”, la aplicación muestra lo siguiente tomando como base la máxima calificación como 70:

Individuo	calificación
1	48
2	55
3	57
4	54
5	40
6	50
7	29
8	51
9	52
10	60
11	54
12	49
13	46
14	53
15	64
16	54
17	59
18	55
19	50
20	55
buscado	Mayor a 50

Una investigación sobre estudiantes universitarios (Hellriegel, 2004) encontró un promedio de 51.8 para los hombres y 52.2 para las mujeres. Mientras mas alta es la calificación, mayor es el locus interno de control. Bajas calificaciones están asociadas con locus externos de control.

La investigación nos mostro que los individuos 1, 5, 7, 12 y 13 están por debajo del 50. Sin embargo, solo el individuo 7 obtuvo una calificación baja (29), lo que nos muestra que solo un individuo, .5% del total de la muestra, mantiene un locus externo de control.

Con respecto al instrumento de medición numero dos, “5 Grandes Factores de la Personalidad”, la aplicación muestra lo siguiente:

Individuo	ajuste	sociabilidad	apertura	amabilidad	escrupulosidad
1	44	46	40	32	65
2	51	43	47	47	48
3	51	62	34	59	69
4	62	52	45	44	33
5	48	48	56	47	55
6	51	48	45	54	59
7	55	57	50	62	55
8	33	46	54	38	46
9	40	40	37	55	50
10	48	46	37	55	52
11	44	50	47	44	61
12	33	50	40	47	55
13	72	65	73	68	59
14	55	48	54	71	69
15	36	37	34	38	44
16	51	55	45	50	52
17	36	62	40	55	67
18	36	48	34	32	59
19	48	48	40	54	55
20	51	50	40	62	65
Media	50	50	50	50	50
	Responsivo	Introverso y extroverso	Moderado	Negociador	Equilibrado

La siguiente tabla muestra la interpretación de la detección de los cinco grandes

Tabla 6

**Hoja de interpretación de la detección de los Cinco Grandes**

FUERTE AJUSTE: seguro, incólume, racional, no impresionable, sin culpa	Adaptable 35    Responsivo 45    Reactivo 55    65	AJUSTE DÉBIL: emocionable, preocupado, reactivo, muy sensitivo, alerta
BAJA SOCIABILIDAD recatado, independiente, trabaja solo, reservado, difícil de conocer	Introvertido 35    Introvertido y Extravertido 45    Extravertido 55    65	ALTA SOCIABILIDAD: asertivo, sociable, cálido, optimista, comunicativo
BAJA APERTURA INTELECTUAL: Práctico, conservador, conocimiento profundo, eficiente, experto	Conservador 35    Moderado 45    Explorador 55    65	ALTA APERTURA INTELECTUAL: intereses diversos, curioso, liberal, impráctico, le gusta la novedad
BAJA AMABILIDAD: escéptico, cuestionador, reflexivo, audaz, interesado en sí mismo	Desafiante 35    Negociador 45    Adaptable 55    65	ALTA AMABILIDAD: Creyente, humilde, altruista, le gusta ser parte de un equipo, muestra aversión a los conflictos, franco
BAJA ESCRUPULOSIDAD: espontáneo, ama la diversión, le gusta experimentar, desorganizado	Flexible 35    Equilibrado 45    Enfocado 55    65	ALTA ESCRUPULOSIDAD: dependiente, organizado, disciplinado, cauteloso, obstinado

Nota: La detección de los Cinco Grandes es utilizado sólo como evaluación rápida para la enseñanza de objetivos.

De lo anterior se deduce que los individuos 1, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 17, 18 y 19 muestran un fuerte ajuste. Con tendencias a ser seguros, incólumes y racionales.

Los individuos 3, 7, 13, 16 y 17 mantienen una alta sociabilidad siendo assertivos, sociables, calidos, optimistas y comunicativos.

Los individuos 1, 3, 9, 10, 12, 15, 17, 18, 19 y 20 mantienen una baja apertura intelectual, manteniéndose prácticos, conservadores, con conocimientos de lo que realizan, eficientes y expertos.

Los individuos 3, 7, 13, 14 y 20 cuentan con un alto sentido de amabilidad siendo creyentes, humildes, altruistas, le huyen a los conflictos y son francos.

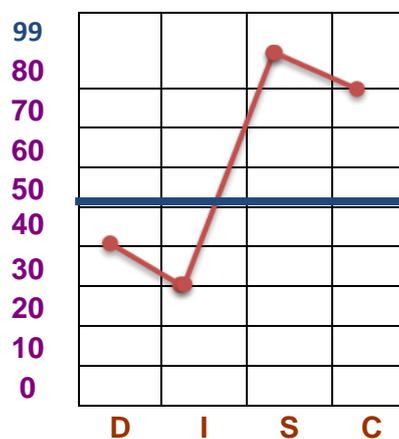
Sin embargo, con respecto a la escrupulosidad, solo los individuos 1, 3, 6, 11, 13, 14, 17, 18 y 20, son personas organizadas, disciplinadas, dependientes, cautelosas y obstinadas.

Con respecto al instrumento de medición numero tres, “Cleaver”, la aplicación muestra lo siguiente:

El perfil de personalidad DISC es un análisis certero que puede ser usado para predecir el ambiente de individuos cuando trabajan por si solos y con otros, sin embargo, tiene sus limitantes (Sugars 2006). Una de ellas es que raramente las personas tienen una sola personalidad. Puede ser una persona dominante en un tipo de personalidad, pero tiene un poco de los otros tipos.

Para la realización de esta investigación se tomaron como referencia los siguientes modelos de pruebas para los tipos de puestos operacionales en el test cleaver, a implementarse en las áreas operativas de la empresa basados en la “Constancia”.

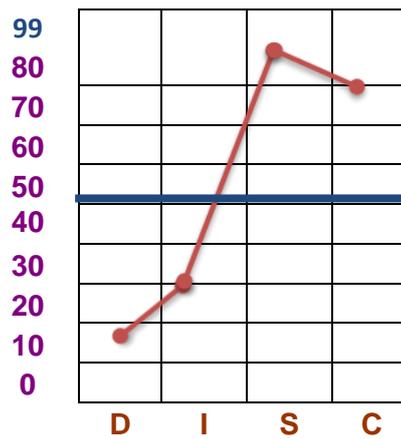
Modelo 1:



**OPERACIONAL  
ADAPTABLE**

- Sistemático
- Preciso
- Servicial
- Estable
- Predecible
- Adaptable
- Cuidadoso
- Respetuoso
- Callado
- Metódico
- Estructurado
- Seguidor

Modelo 2:



**OPERACIONAL  
SERVICIAL**

- Confiable
- Leal
- Seguidor
- Paciente
- Servicial
- Adaptable
- Conservador
- Tranquilo
- Metódico
- Especializado
- Comprensivo
- Sencillo

El modelo nos indica que las características de personalidad requeridas para el puesto nos muestra un Dominio “D” e Influencia “I” bajo, mientras que se requiere de una estabilidad “S” y un Cumplimiento “C” alto.

Los resultados en la muestra en condiciones normales son los siguientes:

Individuo	D	I	S	C
1	80	3	57	95
2	40	20	85	95
3	40	55	75	60
4	70	45	50	70
5	67	5	50	95
6	66	10	80	75
7	15	55	75	90
8	45	70	40	95
9	50	70	30	95
10	75	5	60	95
11	75	29	50	60
12	35	75	75	60
13	60	45	60	35
14	60	5	75	95
15	60	5	70	70
16	75	45	57	75
17	25	55	75	75
18	75	45	25	70
19	35	70	50	90
20	65	60	20	83
buscado	25	25	90	80
	DOMINIO	INFLUENCIA	ESTABILIDAD	CUMPLIMIENTO

Lo anterior nos muestra que solo el individuo numero 2 cumple con las características deseables para el puesto requerido.

Los individuos 7 y 17 también tienen características deseables para el puesto. Sin embargo, la mayoría muestra un alto grado de dominio y baja estabilidad. Aunque

en cumplimiento si obtienen un alto grado que da un esfuerzo al apego a las normas y cumplimiento con actividades, acciones que van de acuerdo a lo requerido por la organización.

## 8. Conclusiones

Para Don Hellriegel, las personas hacen suposiciones sobre otras en cualquier momento de sus vidas, las cuales influyen en su conducta hacia los demás. Los empleados efectivos entienden que les afecta a ellos antes de tratar de influir en los demás. El desarrollo de esta investigación es entender el comportamiento individual para pronosticar la influencia de uno hacia los otros.

Pero la conducta del individuo no se basa solo las actitudes adquiridas antes de entrar a la organización sino en las adquiridas durante su estancia en ella. Depende de la empresa que el empleado conozca y entienda claramente cuales son sus labores, como esta diseñada la organización y que se identifique con sus valores.

La satisfacción en el trabajo también influye en la rotación, ausentismo y una baja concentración en el desarrollo de actividades inherentes al puesto, lo que en gran medida produce los accidentes de trabajo.

Sin duda depende de un modelo de reclutamiento y selección el contar con el personal adecuado para realizar las labores del puesto, pero mas importante aun es la conservación o cambio de actitudes adecuadas que logren los objetivos individuales que busca la organización. Para ello, los planes y programas de competencias y habilidades deben ser los adecuados para adaptar a los individuos a lo que busca el puesto requerido, y mas aun, al desarrollo personal de cada miembro de la organización.

## *9. Recomendaciones*

La empresa cuenta con una cultura definida pero no aplicada por parte de los superiores inmediatos, es decir, los supervisores. Una manera de cumplir con las aplicaciones de los objetivos, políticas y misión de la empresa, es contar con personal capacitado en liderazgo y manejo de equipo comprometido con ideales e identificado con los valores propios de la organización. Se recomienda incluir en los planes y programas, cursos de liderazgo, manejo de conflictos y negociación para los miembros con personal a su cargo.

Se recomiendan acciones que brinden al personal en general, la capacidad de generar confianza entre grupos y se identifiquen con los valores que propicia la empresa, así como la inclusión de equipos autodirigidos en los puestos que requieran de guiar al personal que se involucra en varias áreas de los procesos de producción dentro de la organización.

Se recomienda en recursos humanos un análisis de puestos en el que se incluyan los rasgos de personalidad requeridos por el puesto, así como sensibilizar a los candidatos de la importancia de involucrarse activamente en la socialización de los miembros de la empresa.

Se recomienda seguir con los programas de autogestión en donde se involucre a cada miembro de la organización compartiendo un sistema de incentivos para el mejoramiento de la salud física de cada individuo durante la aplicación de estos programas.

Se recomienda un estudio completo para determinar las actitudes que puedan estar generando malas influencias de un individuo hacia el resto de sus compañeros. Con esto se podrá optar entre mejorar los planes y programas o cubrir esos puestos con un personal mas calificado.

Se recomienda mejorar la socialización a través de programas culturales que involucren al personal de todos los niveles.

Se recomienda un buzón de sugerencias donde se pueda expresar libremente el trabajador acerca de las necesidades que detecte y puedan ayudar a mejorar las condiciones de trabajo en la organización.

Se recomienda un reglamento de seguridad implementado por la alta gerencia y que sea llevado a cabo por parte de todos los miembros de la organización.

Se recomienda un reglamento de sanciones que asegure la implementación adecuada del reglamento de seguridad, así como los lineamientos y demás acuerdos para el mejoramiento de las condiciones de seguridad e higiene dentro de la organización.

## ***Referencias***

**Anastasi Anne, Urbina Susana (1998). *Test Psicológicos*. Séptima edición. Prentice Hall. México. ISBN 9701701860.**

**Barlow David, Durand Mark (2007). *Psicopatología/ Essentials of Abnormal Psychology: Un enfoque integral de la psicología*. Cuarta edición. Cengage Learning Latin América. ISBN 9706865934**

**Cosacov, Eduardo (2005). *Introducción a la Psicología*. Quinta Edición. Editorial Brujas. ISBN 9871142730.**

**Daft Richard L. y Dorothy Marcic (2006). *Introducción a la Administración*. Cuarta Edición. Cengage Learning Editores. ISBN 9706865004.**

**Gibson J. Ivancevish J. y Donnelly J. (2001) *Las Organizaciones: Comportamiento, estructura y proceso*. 8ª Edición. Mc Graw Hill. Chile**

**Hellriegel Don, Slocum John. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Texas A&M University. Decima Edición. Editorial Thomson. México. ISBN 9706863672**

**Hellriegel Don, Slocum John. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Doceava Edición. Editorial Cengage Learning. México. ISBN 10-9708300039**

**Leal, Eduardo (2010). *Administración de la sabiduría: un nuevo paradigma para la calidad de vida y eficiencia laboral*. Primera edición. Editorial Trillas. México. ISBN 9786071703866.**

***Ley Federal del Trabajo*. D.O.F. 01/04/1970 y sus reformas. Texto Vigente Última Reforma DOF 17-01-2006. México.**

**Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Novena edición. Pearson Educación. México. ISBN 9702606411**

***NOM-017-STPS-2008, Equipo de protección personal - Selección, uso y manejo en los centros de trabajo*. D.O.F. 9-XII-2008.**

**Pace, R. Wayne(2002). *Organizational Dinamism: Unleashing Power in the Workforce*. Primera Edición. Editor Quorum books. USA. ISBN 1567205178.**

***Reglamento Federal de seguridad, higiene y medio ambiente (2010)*. Tercera edición. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. México. ISBN 968813421X**

**Robbins, Stephen P.(2004). *Comportamiento organizacional*. Decima Edición. Editor Pearson Educación. México. ISBN 9702604230.**

**Sugars, Bradley J.(2006). *Instant Systems Real Result Right Now*. Primera Edición. Editorial McGraw-Hill. USA. ISBN 0071466703.**

**Varela Juárez, Ricardo (2006).** *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones.* Editorial Pearson. México. ISBN 9702607000.

**Wendell L. French y Cecil H. Bell (1996).** *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización.* México: Ed. Prentice-Hall