

Título reducido: LA IMPORTANCIA DE LA AUTOESTIMA EN EL ÁMBITO  
LABORAL

LA AUTOESTIMA COMO FUERZA MOTIVADORA DE LOS TRABAJADORES  
EN LA EMPRESA MODERNA

Adriana Iragorri

Andrés Romberg B.

Universidad de la Sabana

## Resumen

El objetivo del presente artículo es el de describir la importancia que tiene la autoestima de los trabajadores, para la empresa moderna, donde se busca que cada vez con mayor frecuencia, el empleado sea considerado como un socio activo. Para tal fin, comenzaremos por definir qué es la autoestima, y cuáles son los aspectos fundamentales que la integran. Así mismo describiremos los efectos que tiene para el individuo el tener un alto o bajo nivel de autoestima, para luego ver la influencia que éstos tienen sobre la empresa y sus resultados, al ser aplicados al entorno laboral. Finalmente aportaremos algunas reflexiones sobre cómo las empresas pueden promover el desarrollo de la autoestima en sus trabajadores, a fin de obtener mejores resultados globales.

## Palabras Clave

Psicología Organizacional, Autoestima, Empresa Moderna, Entorno Corporativo

## Abstract

This article's main objective is to describe the importance that employee self-esteem has for modern companies, which are seeking to consider workers more and more as active partners. To that end, we will start by defining what is self-esteem, and what are the main aspects that comprise it. We will also describe the effects that low and high self-esteem have on the individual, in order to look at the influence that these have for the company and its overall results, when being applied to a corporate environment. Finally, we will add some insights as to how companies can promote the development of self-esteem in their employees, in order to achieve better global results.

## Key Words

Organizational Psychology, Self Esteem, Modern Enterprise, Corporate Environment

## **Importancia De La Autoestima En El Ámbito Laboral**

La economía moderna, y la continua innovación a la que las empresas se ven avocadas cada día para mantenerse competitivas en el mercado, junto con la evolución que han tenido los conceptos de empresa, han llevado a que el ser humano sea visto cada vez más como el elemento fundamental del desarrollo y desempeño corporativo. Conscientes de la importancia que tienen sus empleados para el cumplimiento de los objetivos corporativos, las empresas están prestando cada vez más atención al bienestar, formación y crecimiento profesional de su planta de personal, reconociendo que los resultados de esto redundarán en mejores resultados comerciales.

Las responsabilidades a cargo de los departamentos de recursos humanos son cada vez mayores, pasando de ser entes operacionales dedicados a la selección de personal, para participar estratégicamente en programas continuos y secuenciales de capacitación de sus empleados, que les permita asumir funciones cada vez más elaboradas, y relacionadas tangencial o directamente con la mejoría de las capacidades de producción de las compañías. Así, un aspecto que ha cobrado especial importancia dentro de las organizaciones corresponde a la potencialización y desarrollo de las habilidades del recurso humano, necesarias para el cumplimiento de las metas y objetivos de la compañía.

Así, las empresas del siglo XXI deben prestar cada vez más atención a los aspectos psicológicos relacionados con sus empleados, reconociendo que en el bienestar del personal está la clave para el óptimo desarrollo de la compañía, y que dedicando tiempo y atención a la satisfacción de sus necesidades, se pueden mejorar notablemente los resultados de la misma.

Considerando entonces la importancia que la salud mental y psicológica del personal tiene para la compañía, se hace relevante estudiar y analizar el papel que juega la autoestima de los empleados dentro del contexto laboral, y cómo ésta puede ser generada, desarrollada y potencializada para el beneficio de la empresa.

La autoestima como elemento del comportamiento, el pensar y el sentir humano ha sido objeto de estudio desde hace ya varios años; los investigadores han arrojado versiones similares en cuanto a su composición, dinámica y funcionamiento.

De acuerdo con Resines (1999), la autoestima es el sentimiento de aceptación y aprecio hacia uno mismo, que impulsa a la persona a seguir adelante, y a actuar en pro de alcanzar sus objetivos. Este sentimiento se define a partir del sentimiento de competencia y valía personal, y se basa en todos los pensamientos, sentimientos, sensaciones y experiencias que sobre nosotros mismos hemos ido recogiendo a lo largo de la vida. La gran cantidad de impresiones, evaluaciones y experiencias así reunidas se conjuntan en un

sentimiento positivo hacia nosotros mismos o, por el contrario, en un molesto sentimiento de no ser lo que esperábamos.

El concepto que tenemos de nosotros mismos no es algo heredado, es aprendido directamente del medio, a partir de la valoración que hacemos de nuestro comportamiento y de la asimilación e interiorización de la opinión de los demás respecto a nosotros (Resines, 1999).

Branden así mismo dice que la autoestima corresponde a la valoración positiva o negativa que la persona hace de sí misma, teniendo en cuenta la percepción, pensamiento, y reacción que ésta tiene ante sí misma. Considera a su vez que la autoestima es una predisposición a experimentarse como competente para afrontar los desafíos de la vida, y como merecedor de felicidad (Branden, 2001).

El autor en mención, corroborando la información de Resines, agrega que la persona no nace con un concepto de lo que ella es, sino que éste se va formando y desarrollando progresivamente en la medida en que se relaciona con el ambiente, mediante la internalización de las experiencias físicas, psicológicas y sociales que obtiene durante su desarrollo (Branden, 2001).

Resines (1999) a su vez especifica que existen varios componentes importantes que permiten comprender de manera integral los elementos de la autoestima como tal, como son el autoconcepto, las actitudes o motivaciones,

así como diferentes niveles del funcionamiento individual, como son el nivel cognitivo, emocional y conductual.

El autoconcepto es entonces el concepto que tenemos de nosotros mismos, ¿De qué depende?, de varios componentes que están interrelacionados entre sí (pensar, sentir y actuar), la variación de uno afecta a los otros. Si pienso que soy torpe, me siento mal, actuó en correspondencia con mí pensar, es decir torpemente, y no soluciono el problema, sino por el contrario lo incremento reforzando mi pensamiento de que soy torpe, bajo un esquema circular progresivo ascendente (Resines, 1999).

Así mismo, las motivaciones corresponden a la tendencia a reaccionar frente a una situación tras evaluarla positiva o negativa. Es la causa que impulsa a actuar, por tanto, es importante plantearse los porqués de las acciones, para no dejarse llevar simplemente por la inercia o la ansiedad (Resines, 1999).

Dentro de los elementos del funcionamiento humano, el nivel cognitivo corresponde a las ideas, opiniones, creencias, percepciones y el procesamiento de la información exterior. Basamos nuestra autoestima en este nivel de funcionamiento individual; en experiencias pasadas, creencias y convencimientos sobre nuestra persona. El nivel emocional-afectivo es un juicio de valor sobre nuestras cualidades personales; implica un sentimiento de lo agradable o desagradable que vemos en nosotros, y el nivel conductual se

refiere a la “decisión de actuar”, de llevar a la práctica un comportamiento consecuente” (Resines, 1999).

Adicionalmente, es importante aclarar que el esquema corporal supone la idea que tenemos de nuestro cuerpo a partir de sensaciones y estímulos. Esta imagen está muy relacionada e influenciada por las relaciones sociales, la moda, complejos o sentimientos hacia nosotros mismos. Las aptitudes son las capacidades que posee una persona para realizar algo adecuadamente (inteligencia, razonamiento, habilidades, etc.), y la valoración externa es la consideración o apreciación que hacen las demás personas sobre nosotros. Refuerzos sociales, halagos, contacto físico, expresiones gestuales, reconocimiento social, etc, (Resines, 1999).

Según Resines (1999), los términos autoconcepto y autoestima son empleados a menudo como sinónimos, aunque señala que en el segundo se incluye la valoración que el sujeto hace sobre ciertas características pertenecientes a sí mismo, y en el segundo se entienden los conocimientos y actitudes que tenemos de y hacia nosotros mismos.

De acuerdo con Resines (1999) y Branden (2001), un adecuado nivel de autoestima es la base de la salud mental y física del organismo. Dos factores son determinantes en su desarrollo, el primero es el autoconocimiento que tenga la persona de sí, es decir, el conjunto de datos que ésta tiene con respecto a su ser y sobre lo que no se aplica un juicio de valor; el segundo son

los ideales a los que espera llegar, es decir, cómo a la persona le gustaría o desearía ser; este aspecto se ve fuertemente influenciado por la cultura en que se está inserto. El ideal que cada persona tiene de sí mismo supone implícitamente el modelo que ésta tiene que enfrentar, enjuiciar y evaluar para hacerlo realidad. Es precisamente en este punto que el ideal de sí mismo cobra una inmensa importancia, ya que le imprime dirección a la vida de cada persona.

Las personas al relacionarse tienden a categorizar, a formarse un concepto específico de cada uno de los individuos con los que interactúa directa o indirectamente; en este concepto ya establecido se fundamenta la forma en que las personas se comportan con los demás. El hecho de que una persona sea constantemente tratada de un mismo modo, repercute directamente en su autoimagen, la cual constituirá un rasgo importante y estable de su personalidad. Asimismo, la medida en que esta persona sea respetada y aceptada por los demás influirá determinadamente en su grado de autoestima (Argyle, 1978; citado por Cardona, 2004).

La mayoría de los autores coinciden en que el aspecto más significativo en el origen, formación, y desarrollo de la autoestima y autoimagen, es la concepción que los demás tienen de nosotros, llegando a veces a vernos a sí mismos como los demás nos categorizan (Branden, 2001; Palladino, 2002).



Otras fuentes importantes de autoestima y autoimagen devienen de la relación con los padres, de la comparación que efectuamos con otras personas, de los roles sociales que desempeñamos y de la identificación con determinados modelos (Bandura, 1987).

Las personas con alta autoestima se caracterizan por superar sus problemas o dificultades personales, afianzar su personalidad, favorecer su creatividad y sentido de innovación, ser más independientes, tener más facilidad a la hora de tener relaciones interpersonales, las cuales le satisfacen mucho (se comunica con facilidad y tiene iniciativa para dirigirse a la gente), poseer una visión realista y positiva de sí mismo y de sus capacidades, no necesitar de la aprobación de los demás, no creerse ni mejor ni peor que nadie, mostrar sus sentimientos y emociones con libertad, afrontar los nuevos retos con optimismo, superar sus miedos, asumir responsabilidades con compromiso, desarrollar proyectos y persevera en sus metas (Castro, 1989; Resines, 1999).

Todas estas características se atribuyen a que dichas personas se sienten bien consigo mismas, sienten que están al mando de su vida, son flexible e ingeniosas, disfrutan con los desafíos que la vida les presenta, siempre están preparadas para abordar la vida de frente, se sienten poderosas y creativas, y saben que y como hacer para que sucedan las cosas que quieren en su vida (Castro, 1989; Bandura, 1997; Resines, 1999; Branden, 2001).

Por el contrario, una persona con baja autoestima suele ser insegura, alguien que desconfía de sus propias facultades, y a la cual se le dificulta tomar decisiones por miedo a equivocarse. Este prototipo de persona necesita del reconocimiento y validación de los demás pues tiene muchos complejos, y suele tener una imagen distorsionada de sí misma (tanto de sus rasgos físicos, como también de su valía personal, carácter y personalidad). Todo esto le produce un sentimiento de inferioridad y timidez a la hora de relacionarse con otras personas, y es por esto que le cuesta mucho trabajo hacer amigos nuevos. A su vez está pendiente del qué dirán o pensarán de ella, pues tiene un miedo excesivo al rechazo, a ser juzgada mal y a ser abandonada. La dependencia afectiva que posee es resultado de su necesidad de aprobación, ya que no se quiere lo suficiente como para valorarse positivamente (Castro, 1989; Bandura, 1997; Resines, 1999; Branden, 2001).

Según González Rey (1979); citado por Rodríguez (2003), si las personas se autovaloran en aquellos aspectos y atributos que forman parte de su personalidad, definiendo sus aspiraciones e intereses más importantes, y ésta autovaloración se realiza con base a las comparaciones del individuo respecto de sus grupos de referencia, podemos señalar: a) que las autovaloraciones nos pueden proporcionar información sobre la motivación humana y b) que el obtener la autovaloración de la comparación con los demás, permitirá al individuo conocer sus posibilidades reales.

De este modo, la autovaloración es fundamental respecto del desarrollo de la propia identidad profesional, ya que el individuo podrá ajustar y dirigir sus intereses y motivaciones con base a sus posibilidades, adquiriendo un rol profesional determinado que le permita adaptarse y desarrollarse adecuadamente a través del ejercicio profesional (Fogliato & Passera, 1980; citado por Rodríguez, 2003).

Se ha comprobado que las personas más satisfechas profesionalmente son aquellas para las que su trabajo es coherente con el concepto que tienen de sí mismas, "de valor personal, éxito y estimación" (Dunette, 1976; citado por Rodríguez, 2003). Así, en la misma medida en que una persona esté de acuerdo con el concepto que tiene de sí misma en su desarrollo profesional, "capacidad para ser competente", en esa medida se considerará satisfecha (Korman, 1978; citado por Rodríguez, 2003).

Bandura (1997), afirma que la autoeficacia percibida, es decir, la percepción de las propias habilidades, desempeña un papel fundamental en el funcionamiento humano puesto que afecta el comportamiento no sólo de manera directa, sino también por su impacto en otros determinantes claves tales como metas y aspiraciones, expectativas de resultados, tendencias afectivas y percepción de los impedimentos y oportunidades que se presentan en el medio social.

De acuerdo con Rodríguez, (2003), las creencias de las personas con respecto a su eficacia influyen en la elección de conductas que los individuos pondrán en marcha, y el curso de acción que determinarían para llevarlas a cabo. Así mismo a partir de estas creencias las personas se embarcan en tareas en las que se sienten competentes, y evitan realizar aquellas en las que no consideran que lo sean.

A su vez esta concepción de competencia y eficacia a nivel personal, también repercute directamente en la cantidad de esfuerzo que los individuos invierten en una actividad, en su grado de perseverancia frente a obstáculos, en su nivel de adaptabilidad y resistencia (estrés, depresión, etc.) ante situaciones adversas y/o altas demandas ambientales, en determinar si los patrones y las reacciones emocionales son una ayuda o un entorpecimiento, y en el nivel de logro que obtienen. De esta forma, los sujetos realizan conductas cuando se sienten seguros, es decir, cuando se sienten capaces de planificarlas y ejecutarlas satisfactoriamente, y cuando además creen que el ejercer dicha conducta conllevará el resultado esperado (Bandura, 1997; Resines, 1999).

Una fuerte sensación de eficacia potencia los logros humanos y el bienestar personal. Las personas con mucha seguridad en sus capacidades enfocan las tareas difíciles como retos a ser alcanzados y no como amenazas a evitar; su alto nivel de autoeficacia conlleva a que se impongan metas

retadoras manteniendo ante ellas un fuerte compromiso. Estas personas aumentan sus esfuerzos y los sostienen ante dificultades, ya que tienen la seguridad de que pueden ejercer control sobre las situaciones amenazantes que se les presenten; así mismo recuperan rápidamente la sensación de eficacia tras los fracasos, atribuyéndolos a la insuficiencia de esfuerzos o a la deficiencia de conocimientos y destrezas adquiribles (Bandura, 1997; Resines, 1999; Branden, 2002).

Es así, como dentro del ámbito profesional, una autoestima positiva facilita una mejor percepción de la realidad y comunicación interpersonal, ayuda a tolerar mejor el estrés, la incertidumbre y vivir los procesos de cambio (Castro, 1989)

En diversos estudios se ha encontrado que la autoeficacia actúa como variable moduladora entre diversos estresores (las horas de trabajo, la sobrecarga y el significado de la tarea) y sus consecuencias (la satisfacción, síntomas físicos, intento de abandono del puesto y compromiso organizacional), actuando de amortiguador. Se han analizado los efectos del estrés en el agotamiento emocional y cinismo (considerados como el "corazón del burnout"), y Los resultados muestran que la autoeficacia modula las relaciones entre el estrés y el burnout, de manera que los trabajadores con bajos niveles de autoeficacia tienden más a "quemarse" (Bandura, 1997; Rodríguez, 2003; Cardona, 2004).

Según Branden (2002), la autoestima tiene dos ejes: la capacidad de sentirse competente y seguro, y la capacidad de valorarse y respetarse a sí mismo. Cuando los gerentes tienen una baja autoestima actúan como una liga que está presionada hacia abajo y que ejerce una fuerza para regresar a su posición original. Esa fuerza se traduce en conductas que tratan de elevar la autoestima a toda costa, pero sin lograr ningún resultado.

Cuando un gerente tiene baja autoestima, su conducta menoscaba permanentemente a los demás. Como no se siente competente, necesita creer que los demás son menos que él, y trata de subir su autoestima de forma ficticia encontrando errores en sus subordinados, convenciéndose a sí mismo de que sus ideas son las mejores, y sintiéndose poderoso por ser el único que toma decisiones (Cardona, 2004).

Hoy en día la gerencia moderna propone entregar más poder, confianza y responsabilidad a los subordinados. La calidad total y la cultura de la innovación se basan en gerentes capaces de trabajar en equipo con su grupo de trabajo, creando un clima de cooperación y de crecimiento personal. Si el gerente tiene baja autoestima, saboteará inconscientemente cualquier esfuerzo por lograr esta cultura (Branden, 2002).

Lo más complejo de la baja autoestima, es que la persona no es consciente de sus conductas, se trata de procesos subconscientes que vienen desde la niñez, por eso, para elevar la autoestima de forma real se requiere de

una terapia psicológica sería que permita a la persona tomar conciencia de su conducta e ir construyendo, poco a poco, las bases sobre las que desarrollará su seguridad y valoración (Resines, 1999; Branden, 2002; Palladino, 2002).

Los gerentes con baja autoestima tienen otro tipo de conductas que también son perjudiciales en el mundo empresarial. Se exponen a situaciones que les son difíciles de manejar, y por lo tanto terminan haciendo mal las cosas, lo que les refuerza su creencia de no ser competentes. A través de comportamientos subconscientes, terminan comprobando y demostrándose que en realidad no son personas capaces (Branden, 2001; Palladino, 2002).

Otras conductas resultantes de una baja autoestima son los excesivos celos profesionales, la inseguridad para comunicar sus ideas, el excesivo deseo de mostrar símbolos de status y de hablar permanentemente de sus logros, así como la incapacidad para innovar y cambiar (Branden, 2002;).

Las estrategias de valoración afectan la autoestima y desempeño de los trabajadores: valorar al trabajador, motivarlo y estimularlo constantemente, darle importancia todos los días, tener en cuenta sus sentimientos y puntos de vista, ver lo bueno que hay dentro de él, proporcionarle espacios de esparcimiento, integración, y recreación, y hacerlo partícipe de las decisiones de la empresa, repercute positivamente en su autoestima y concepto de autoeficacia, y por lo mismo en su rendimiento y productividad (Palladino, 2002; Moss, 2002).

Hasta el momento entonces, se hace evidente la relación directa que existe entre la autoestima, la autoeficacia, el conocimiento personal, el entorno y medio social, el rendimiento, y las capacidades para desempeñarse dentro de una organización moderna.

Senge (2003), en su libro “La Quinta Disciplina”, identifica el dominio personal, como la disciplina que se refiere al crecimiento y aprendizaje individual, la cual motiva el desarrollo corporativo en la empresa inteligente; ésta es de suma importancia dentro de la organización moderna, puesto que las personas que tienen altos niveles de dominio personal expanden sus capacidades para crear sus propios resultados.

“El dominio personal trasciende la competencia y las habilidades, aunque se basa en ellas. Trasciende la apertura espiritual, aunque requiere crecimiento espiritual. Significa abordar la vida como una tarea creativa, vivirla desde una perspectiva creativa y no meramente reactiva; cuando el dominio personal se transforma en disciplina –una actividad que integramos a nuestra vida-, encarna dos movimientos subyacentes. El primero consiste en clarificar continuamente lo que es importante para nosotros. A menudo pasamos tanto tiempo afrontando problemas en nuestra senda que olvidamos por qué seguíamos esa senda. El resultado es una visión borrosa e imprecisa de lo que realmente nos importa. El segundo consiste en aprender continuamente a ver con mayor claridad la



realidad actual. Al moverse hacia un destino deseado, es vital saber dónde estamos ahora” (Senge, 2003, p. 181,182).

La gente con alto nivel de dominio personal vive en una continua modalidad de aprendizaje. El dominio personal no es algo que se posee, es un proceso, es una disciplina que requiere de esfuerzo y trabajo constante toda la vida. Las personas que poseen esta disciplina son muy conscientes de su ignorancia, su incompetencia, y sus zonas de crecimiento, pero a su vez sienten una profunda confianza en sí mismas (Senge, 2003).

Así entonces, imprimiéndole un poco de análisis y reflexión a la teoría, se puede inferir la importancia que tiene para la empresa moderna, el contar con empleados que tengan niveles altos de autoestima y autoeficacia. Pero, ¿cómo se motiva entonces el desarrollo de una autoestima positiva?

Según Bolívar & Vargas (2001), la construcción de la autoestima puede darse a través de un proceso externo y un proceso interno. El proceso externo está dado fundamentalmente por la influencia que los demás, en general, tienen sobre el aspecto emocional de la persona. El pedirle a un sujeto que mejore su conducta no es algo simple, es adecuado plantearle las observaciones de manera clara y precisa, sin generalizar el problema hacia ámbitos de la personalidad, haciendo respetar normas y límites, pero considerando evitar algunos aspectos que claramente afectan la autoestima, como la crítica, las reglas y deberes inflexibles, y el perfeccionismo; éstos

inciden negativamente en la autoestima, porque no dan libertad, hacen que nos sintamos agobiados y con la sensación de no haber logrado nunca las metas propuestas. Es debido a esto que debemos centrarnos en la conducta, y no en la persona.

En cuanto al proceso interno de construcción de la autoestima, estas autoras agregan que la persona también realiza una construcción interna según sus propias experiencias. Esta construcción va a ser positiva o negativa según lo sean esas experiencias y el criterio de evaluación que se haga de ellas. Las experiencias positivas se convierten en un premio para la persona, el cual la motiva a hacer otras cosas bien hechas, de manera acertada (Bolívar & Vargas, 2001; Moss, 2002).

Una buena autoestima es el motor que desencadenará asertividad en las funciones afectivas y sociales, la cual a su vez le permite a la persona que obtenga como resultado agrado, satisfacción, gusto y amor por lo propio; sensaciones que generarán una retroalimentación que recaerá nuevamente sobre la construcción de la autoestima positiva que se ha generado, reforzándola y aumentándola. Incluso y gracias a esto, podrá ser el mismo individuo quien mejore luego sus resultados como desafío propio, buscando alcanzar una mayor satisfacción personal (Bolívar & Vargas, 2001).

Con base en los aspectos definidos anteriormente, podemos concluir que la autoestima de los trabajadores es claramente un factor que debería ser considerado como de extrema importancia en la empresa moderna.

Las empresas decididas a seguir los modelos y tendencias más recientes, que ven a los trabajadores como socios y aliados estratégicos, y no como simples fichas de producción, han entendido la importancia de fortalecer su elemento humano mediante procesos optimizados de selección, formación y capacitación, que buscan promover el desarrollo individual de los trabajadores, generando espacios de crecimiento personal que trascienden al simple entrenamiento en las habilidades técnicas requeridas para el cargo.

Este esfuerzo se puede evidenciar cada vez con mayor frecuencia en empresas de diferentes sectores, que han comprendido que los resultados económicos no se obtienen a costa del bienestar de los trabajadores, sino precisamente como producto de haber generado los espacios necesarios para que los empleados se encuentren a gusto tanto a nivel profesional como personal.

El resultado de esto es claro, las tendencias más recientes relacionadas con el logro de resultados positivos a nivel corporativo se centran cada vez más en la participación activa por parte del trabajador, en procesos y decisiones que antes le eran vetados, como es el caso de la definición de valores comunes para sus diferentes áreas de trabajo, la participación en el establecimiento de

metas compartidas y de visiones alineadas para el futuro de la compañía. Los trabajadores siguen siendo los principales responsables de los resultados de la compañía, pero la gerencia es cada vez más consciente de que en la empresa moderna, inmersa en un entorno de globalización y competitividad tecnológica, las empresas que triunfan son aquellas que son capaces de organizar a su recurso humano de manera tal que se encuentre alineado de acuerdo con principios y valores comunes, y que compartan una visión unificada para el futuro de la compañía.

La satisfacción personal del trabajador, tanto dentro como fuera del entorno laboral, es fundamental para lograr que los empleados se sientan parte de un entorno mayor, que trascienda a lo netamente laboral. Las empresas modernas están convencidas que su futuro, y sus resultados giran entorno a su capacidad de hacer sentir al trabajador como un ser humano que es respetado y valorado por lo que es, y no por lo que genera.

Así, y bajo esta óptica, vemos cómo es cada vez más importante que el trabajador, como individuo, encuentre que se desempeña en un entorno favorable para su crecimiento personal. Hemos visto previamente cómo la autoestima es considerada por muchos autores como uno de los factores humanos más importantes para motivar y promover el crecimiento personal a nivel individual.

Vimos cómo, de acuerdo con investigaciones recientes, la construcción de la autoestima es un proceso que se da a lo largo de toda la vida, y que nunca pierde su dinamismo. Si bien es cierto que el periodo más importante para la construcción del autoconcepto y de los demás elementos que componen la autoestima es la infancia y la adolescencia, también sabemos que las situaciones externas, y los diálogos internos que siempre están presentes en el inframundo del individuo, contribuyen al aumento o reducción de la autoestima.

Esto claramente se establece como una luz de esperanza para quienes sufren de baja autoestima aún en su edad adulta, puesto que demuestra que es posible mejorar el autoconcepto y subirla aún en situaciones en las que la persona ya está inmersa en un ambiente productivo.

Con frecuencia, el entorno laboral se establece como uno de los principales generadores de estrés para el individuo, puesto que aparte de estar directamente relacionado con la necesidad de sustento, también se establece como un espacio en el que con frecuencia se ponen a prueba las capacidades propias, las habilidades profesionales, y otros factores que al ser evaluados o cuestionados, pueden afectar de manera negativa o positiva la autoestima y el autoconcepto del trabajador.

La clave del éxito, entonces, si lo que se busca es generar espacios que promuevan la libertad individual y la decisión responsable por parte de los trabajadores, para motivar de igual manera el éxito continuado de la

organización, es contar con empleados que tengan buenos niveles de autoestima y autoeficacia, que se conozcan a sí mismos como personas, y que tengan niveles suficientes de confianza en sus capacidades, que les permitan tomar decisiones educadas, con seguridad y congruencia.

La forma de lograr la aplicación de estos conceptos, en ocasiones resulta más difícil de lo esperado, en especial considerando que en las empresas, como organizaciones, se manejan factores que no siempre son claramente predecibles o manejables, y que con frecuencia no aparecen identificados en los libros que tratan sobre estos temas.

Con frecuencia, existen en las organizaciones jerarquías y grupos dedicados a perpetuar comportamientos tradicionales, que no favorecen a nadie más que a ellos.

Muchas organizaciones sindicales, por ejemplo, dedican su tiempo principalmente a entorpecer la labor de modernización de las compañías, argumentando que las medidas atentan contra los trabajadores, puesto que amenazan su estabilidad al cambiar las reglas del juego, cuando en realidad lo que buscan es mantener una estabilidad de hecho, que resulta irreal dentro de las empresas.

De igual manera, gerentes y directivos también buscan perpetuar sus estilos de liderazgo y administración, que fueron desarrollados y probados en momentos pasados. Hoy en día, sin embargo, la mayoría de estos conceptos

han perdido su aplicabilidad, a la luz de cambios como la globalización, y el desarrollo de la tecnología aplicada a las diferentes labores operativas, por lo que las empresas se enfrentan a resistencias internas que muchas veces impiden su propio desarrollo.

En empresas de gran tamaño, entonces, es importante definir y desarrollar planes muy bien organizados para promover y fomentar el desarrollo personal que redunde en un aumento de la autoestima de los trabajadores.

Los procesos para lograrlo involucran aspectos tanto externos como internos para promover el aumento de la autoestima y el desarrollo de la autoeficacia en los empleados.

Es importante, entonces, desarrollar planes de capacitación y formación, que estén enfocados hacia aspectos importantes como son la visión personal y la visión de carrera, el desarrollo de capacidades profesionales, el desarrollo de habilidades gerenciales y administrativas, y la promoción de espacios en los que los empleados puedan hacer uso de su criterio profesional para llegar a la toma de decisiones sobre su trabajo y actividades.

Una empresa que se centre en los trabajadores como pilar fundamental, debe ser consciente en todos sus niveles, de la necesidad de permitir espacios en donde los trabajadores, al tomar decisiones, puedan cometer errores, sin que esto ponga en riesgo su estabilidad profesional. Es necesario que exista

un cierto grado de tolerancia a las equivocaciones, mediante la cual se promueva la creatividad y el desarrollo de nuevas estrategias que se salgan de los parámetros tradicionales, para empezar a poner en práctica la ruptura de paradigmas que pueden ya ser inoperantes o que podrían haber dejado de ser útiles en el nuevo contexto global.

Debemos recordar siempre que la meta de este proceso es el crecimiento personal como medio para promover mejores resultados y un ambiente más favorable para el trabajo, tanto a nivel personal como en lo referente al trabajo en equipo.

En relación a la disciplina del Dominio Personal, descrita por Peter Senge, vemos que si bien es un conjunto de habilidades que generan resultados inmensamente favorables, ésta también es muy exigente sobre el individuo, requiere de un gran nivel de auto-conocimiento, y se relaciona con comportamientos que serían muy difíciles de alcanzar para un trabajador que no tenga una autoestima sólida y alta.

En general, entonces, podemos concluir que la empresa centrada en la persona tiene un potencial muy grande para generar resultados profundamente positivos, al armonizar a sus empleados bajo visiones y metas comunes, gobernadas por valores sólidos que han sido aceptados por todos los empleados.



Las personas con niveles más altos de autoestima son resultan más confiables al momento de encarar procesos de toma de decisiones, puesto que tienen menos miedo al fracaso, se enfrentan de manera más sana a los retos y nuevas exigencias, y no tienen miedo a crecer. Son personas perseverantes y con niveles más altos de tolerancia a la frustración, por lo que resultan especialmente atractivas y productivas en empresas modernas, que promuevan la autoexigencia; son personas con mayores capacidades para trabajo en equipo, por lo que tienden a formar grupos de alto desempeño, lo que favorece a las organizaciones al llevarlas a niveles más altos de rendimiento.

## Referencias

- Bandura, A. (1987). *Pensamiento y Acción*. Barcelona: Martinez Roca.
- Bandura, A (1997). *Autoeficacia: El Ejercicio del Control*. Buenos Aires. Prentice Hall.
- Branden, N. (2001). *La Psicología de la Autoestima*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Branden, N. (2002). *La Autoestima en el Trabajo*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Bolívar, C. & Vargas, C. (2001). *Construcción de la Autoestima y su Importancia en la Empresa*.  
<http://www.areasrh.com/psicologia/autoestima.htm>
- Cardona, J. (2004). *Del Miedo a la Confianza. Desarróllese como Directivo*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Castro, J. (1989). *Plan de Acción Tutorial. Programa de Desarrollo del Autoconcepto*. <http://www.educa.rcanaria.es/usr/lujose/autoconcepto.htm>.
- Moss, R. (2002). *Inspire a su Gente Para Mejorar su Empresa*.  
<http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,396807,00.html>
- Palladino, E. (2002). *Cómo Desarrollar la Autoestima*. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- Resines, R. (1999). *¿Qué es la Autoestima?*.  
<http://www.xtec.es/~cciscart/annexos/queesautoestima.htm>.

Rodríguez, A. (2003). *Estrategias para Resistir el “Lavado de Cerebro”*.

Intervención Psicosocial. Madrid. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.