



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO.

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA SALUD

ÁREA ACADÉMICA DE PSICOLOGÍA.

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES.

MONOGRAFÍA.

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA.

PRESENTA:

ALVAREZ ROSAS ELIZABETH.

DIRECTOR: MTRA. SANDRA LORENA ROSAS MENESES.

PACHUCA, HGO.

2008.

AGRADECIMIENTOS:

A MIS QUERIDOS PADRES JAVIER Y CANDE:

Quiero agradecerles lo que ahora soy y lo que he logrado....

Gracias por darme la vida, por su amor, por las caricias, por el dolor, por las sonrisas y el sufrimiento, por los regaños y por el aliento.....

Gracias por enseñarme a crecer, a través del sufrimiento, curándome las heridas y consolándome en mis lamentos....

Gracias por el ejemplo de la perseverancia, la honradez, del entusiasmo y la calidez, por los regaños y desacuerdos, por las verdades y descontentos.....

Gracias por enseñarme a dar de intensa forma y nada esperar, por los consejos y las caídas, por enseñarme cuan difícil es la vida....

Gracias por estar a mi lado en el momento justo y el más anhelado, cuando necesito sentir sus besos y sus abrazos y escuchar un te quiero y un te amo.....

¡Sólo Dios sabe cómo los Amo y cuánto les estoy agradecida y a él en especial le agradezco por todo lo que me da día a día!

Gracias con todo mi corazón, gracias por ser como son, que Dios no pudo escoger de una manera mejor a mis padres, la pareja que ustedes son.

A MI HERMANA BRENDA:

Gracias por el ejemplo de estudio y dedicación, por los momentos que compartimos juntas esta experiencia de realizar una carrera profesional y por las palabras de aliento que recibí en los momentos en que más los necesite, gracias querida hermana.

A MI ESPOSO JULIO CESAR:

Amor gracias por tu apoyo y comprensión que me brindaste a lo largo de mi carrera, porque siempre estuviste ahí con paciencia y siempre con una palabra que motivaba mi deseo de salir adelante, y ahora me doy cuenta que este sueño es de los dos y que por fin podemos ver realizado.

Siembra un acto y cosecharás un hábito, siembra un hábito y cosecharás un carácter, siembra un carácter y cosecharás un destino. *Charles Reade.*

Hablar es completamente fácil,
cuando se tienen palabras en mente,
que expresan nuestra opinión.
Difícil es expresar por gestos y actitudes
lo que realmente queremos decir,
antes que la persona se vaya.
Fácil es analizar la situación ajena
y poder aconsejar sobre esa situación.
Difícil es vivirla y saber qué hacer.
O tener el coraje para hacerlo.

GRACIAS QUERIDA FAMILIA.

DEDICATORIA.

“Si alguien pudiera decirte el camino más corto a la felicidad y perfección, deberá también decirte que establezcas la forma de agradecer y alabar a Dios por todo lo que te pase. Porque es una certeza que cualquier aparente calamidad que te suceda, si das gracias y alabas a Dios por ello, se convertirá en una BENDICIÓN”.

Este trabajo que realizo con tanta ilusión y esfuerzo se lo dedico a aquél que siempre me dio fuerzas para continuar a pesar de las barreras de la vida y los obstáculos que tuve que brincar, él siempre estuvo y estará conmigo, es quien me da cada día la oportunidad de ver un nuevo amanecer y que sin importar cómo aproveche o no el día, me brinda la posibilidad de vivirlo y sobre todo por que sin conocer como es físicamente sé que esta ahí en cualquier cosa que haga y pase lo que pase sólo él sabrá porqué lo permite y hoy me está permitiendo realizar la mejor de mis herencias, GRACIAS Dios por que no sólo me das vida cada día, sino que me regalas la compañía y convivencia de una familia y de personas que me quieren como lo son mi Papá, Mamá, Hermana, Sobrino y Esposo, GRACIAS porque día a día eres tú quien me recuerda que me Ama, que soy importante y especial.

Por todo esto y más te dedico a ti Dios esta investigación, por que tú más que nadie sabe la ilusión que representa para mí el presente trabajo.

ELIZABETH ALVAREZ ROSAS.

ÍNDICE.

AGRADECIMIENTOS.....	2
DEDICATORIA.....	4
INTRODUCCIÓN.....	9
JUSTIFICACIÓN.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	14
OBJETIVOS.....	15
MARCO TEÓRICO.....	16

CAPÍTULO I “MOTIVACIÓN LABORAL”

1.1.- Antecedentes Históricos de Motivación Laboral.....	22
1.1.1.- Aprendizaje de la motivación.....	25
1.2.- Definición de Motivación Laboral.....	27
1.3.- Teorías de la Motivación.....	28

** Las Centradas en el contenido son:*

1.3.1.- Jerarquía de Necesidades De Maslow.....	30
1.3.2.- Necesidades Aprendidas De McClelland.....	32

1.3.3.- Modelo Jerárquico De Adelfer.....	34
1.3.4.- Teoría de los Dos Factores De Herzberg.....	35

** Las Centradas en el Proceso son:*

1.3.5.- Teoría de la Equidad De Adams.	36
1.3.6.- Teoría de las Expectativas De Vroom.	37
1.3.7.- Teoría del Esfuerzo De Skinner.....	39
1.3.8.- Teoría del Establecimiento de Metas de Locke.....	40

1.4.- Tipos de Motivación

1.4.1.- Extrínseca.....	42
1.4.2.- Intrínseco.....	42
1.4.3.- Condiciones Laborales.....	43
1.4.4.- Enriquecimiento del Trabajo.....	43
1.4.5.- La Educación Personal/Puesto de Trabajo.....	44
1.4.6.- Puesto y Delegación.....	44
1.4.7.- Reconocimiento del Trabajo Efectuado.....	44
1.4.8.- Evaluación del Rendimiento Laboral.....	44
1.4.9.- Establecimiento de objetivos.....	44

CAPÍTULO II “ORGANIZACIÓN”

2.1.- ¿Qué es una Organización?.....	45
2.1.1.- Conceptualización Sociológica de las Organizaciones.....	47
2.1.2.- Principios y Fases de la Organización.....	48
2.1.3.- Importancia y Características Organizacionales.....	50

2.2.- Teorías Organizacionales

2.2.1.-Teoría Weberiana.....	53
2.2.2.- Teoría de los Sistemas.....	55
2.2.3.- El estructural-funcionalismo de Talcott Parsons.....	59
2.2.4.- La Teoría General de los Sistemas.....	61
2.2.5.- Katz y Kahn.....	62

2.3.- Modelos Organizacionales Richard Hall

2.3.1.- Modelo de Población-ecología o de Selección Natural.....	65
2.3.2.- Modelo de Recurso-dependencia.....	65
2.3.3.- Modelo de Contingencia Racional.....	67
2.3.4.- Modelo de Transacción-costo (Teóricos del Mercado).....	68
2.3.5.- Modelo Institucional.....	68

CAPÍTULO III “SATISFACCIÓN LABORAL”

3.1.- Antecedentes de la Satisfacción con el Trabajo.....	70
3.1.1.- Antecedentes Ambientales.....	72
3.1.2.- Antecedentes Personales.....	72
3.2.- ¿Qué es la Satisfacción Laboral?.....	73
3.3.- Teorías de la Satisfacción Laboral.....	77
3.3.1.- Teoría de dos factores de Herzberg.....	77
3.3.2.- Teoría del Aprendizaje Social.....	79
3.4.- Dimensiones de la Satisfacción Laboral.....	80
3.5.- Investigaciones realizadas sobre Satisfacción Laboral.....	83

CAPÍTULO IV “APLICACIONES ACTUALES EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS”.

4.1.- Empresas dan bonos en vez de aumentar sueldos87

4.2.- Estudio en el servicio de salud del Departamento del Distrito Federal (DDF).....89

4.3.- Premian empresas méritos de empleados. (Consultora Hewitt México).....102

CONCLUSIONES.....104

APORTACIONES Y RECOMENDACIONES.....107

BIBLIOGRAFÍA.....108

INTRODUCCIÓN.

Acerca de los fundamentos científicos sobre la motivación en las empresas se puede mencionar que las culturas positivas las construyen las personas, es aquí de donde parte la reflexión acerca de una pregunta fundamental: ¿Qué es lo que libera el deseo de las personas para soportar y apoyar los valores de su compañía?. Las necesidades existen y se manifiestan en un orden jerárquico, las más altas nunca son completamente satisfechas por eso son altamente motivadoras. Una de las necesidades que como seres humanos podemos experimentar desde el momento en que tomamos conciencia del YO individual y de la realidad que nos envuelve, es tratar de comprender la naturaleza de las emociones, su relación con el pensamiento racional y el modo en que ambas dimensiones interactúan y condicionan nuestros actos.

Una vez que hemos actuado y constatado las consecuencias de nuestro proceder, posiblemente nos preguntemos los motivos por los cuales hemos actuado de tal modo y si había otras alternativas posibles que hubieran arrojado otros resultados. El hombre necesita que sea reconocido por lo que hace, de esta manera se mantendrá activo; los buenos comportamientos se conservan a través del refuerzo positivo o desaparecen, es decir, las personas dejan de desempeñarse bien cuando les falta el refuerzo positivo o motivador, es por ello que el presente trabajo aborda el tema de Motivación, que es de gran relevancia para cualquier área, sin embargo en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes o de realizar sus actividades cuales quiera que sean con gran empeño y si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar ¿Cuál es el grado de importancia que tiene para los trabajadores el ser motivado?, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Es por ello que hay que motivar a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la Motivación Laboral, es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios dependen en gran parte de la persona que los brinda.

La presente investigación abordará la Satisfacción de los trabajadores como un fin en sí mismo, ya que tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la organización; no es conveniente adoptar posturas utilitarias que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio dirigido principalmente a la organización.

La satisfacción del trabajador en el desempeño de sus funciones es considerada por diferentes teóricos e investigadores en ciencias sociales como un factor determinante del trato entre compañeros y de cómo la organización se ocupa de sus empleados manejando motivadores de acuerdo con las exigencias del mismo trabajador.

El trabajo adquiere significado para el trabajador, en tanto que obtiene satisfactores por medio de él, motivo por el cual el trabajo no puede considerarse como independiente del sujeto que lo realiza. Se debe tener presente que los motivos, experiencias e interacciones sociales del trabajador influyen en sí mismo y en su satisfacción laboral. Si se tratase de eliminar éstos atributos se reduciría el trabajo a algo mecánico y rutinario.

Aunque es cierto que el trabajo tiene una faceta mecánica y otra económica, también posee una psicológica. ¹(Brown, 1973)

Un empleo satisfactorio le da al trabajador un sentido de identidad y aumenta sus sentimientos de autoestima, afiliación y pertenecía, contribuyendo además a su

¹ Brown, J. A.C. (1973). La Psicología Social en la Industria. Trillas. México.

satisfacción en los restantes aspectos de su vida; todo por ello va a influir posiblemente en su felicidad y seguridad emocional. ²(Schultz, 1985)

Como se podrá notar lo gratificante a lo frustrante que para alguien resulte su empleo y todo lo relacionado con él, repercute para bien o para mal en su estabilidad emocional y en su salud física, por una parte y por otra, según se cree, en su desempeño en el propio trabajo. De ahí la importancia de estar satisfecho con el empleo. ³(Grunemberg, citado en Blum, 1992)

Para toda organización es importante conocer si sus trabajadores sienten satisfacción por su trabajo, ya que a través de ello puede entender en parte el comportamiento general de su personal y ésto hace posible iniciar un cambio dirigido hacia elementos específicos para corregir problemas dentro de la organización, este cambio puede ser por medio de la motivación laboral, es por ello que se brinda un apartado de lo que es la organización para entender la importancia y los elementos que ésta debe de tener y mantener para lograr el éxito.

Finalmente esta investigación documental está constituida por cuatro apartados, el primero nos plantea un panorama amplio sobre la motivación laboral y cómo es que la visualizan los distintos autores bajo sus teorías, el segundo le brinda al lector la conceptualización de lo que es una organización, los modelos organizacionales y las teorías organizacionales planteadas por diferentes autores, el tercer apartado de nuestra investigación aborda la satisfacción laboral como consecuencia de una adecuada motivación laboral, así mismo, plantea dos teorías sobresalientes de la satisfacción laboral y las dimensiones de la misma, finalmente el cuarto capítulo nos muestra un panorama de las empresas mexicanas acerca de cómo visualizan el tema de motivación y satisfacción laboral actualmente.

² Schultz, D. P. (1985). **Comportamiento Organizacional**. Mc Graw Hill. México.

³ Blue, L. (1992). **Psicología Industrial. Trillas**. México.

JUSTIFICACIÓN.

La importancia de investigar la motivación y satisfacción laboral radica en la influencia que tienen en distintos y variados aspectos del ámbito laboral y personal, tales como: productividad, bienestar general de la organización, estrés, relaciones laborales, relaciones familiares y afectivas satisfactorias y autorrealización.

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñemos la mayor parte de nuestras vidas; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles así como mantener nuestra autoestima.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la empresa.

En relación con la productividad, se podría mencionar que el hecho de aumentar la motivación tanto intrínseca como extrínseca favorecería la productividad dentro del trabajo. A este respecto, las organizaciones se han preocupado preferentemente de incentivar la motivación extrínseca de los trabajadores con el objetivo principal de aumentar los resultados económicos de la empresa, sin tomar demasiado en cuenta el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Es por esto que es de crucial importancia dar a conocer que una adecuada motivación como satisfacción de los trabajadores es fundamental para lograr los

objetivos de la empresa. No se debe dejar al azar estos importantes factores, por lo que mi apreciación, la preocupación por la motivación y satisfacción de los trabajadores debería ser el nuevo rumbo que debe tomar la Psicología Laboral; de este modo, toda labor que tienda a aumentar la productividad en la empresa debería partir por los trabajadores, ya que ellos son la empresa extendiéndose a la Organización global, posteriormente, ya que siempre hay que tener presente que el beneficio tiene que ir tanto para el trabajador como para la empresa.

La Motivación y la Satisfacción en el trabajo que produce un efecto positivo se extiende a las relaciones sociales afectivas y familiares. Por ejemplo: Un sujeto que llega insatisfecho a su hogar debido a su trabajo, estará menos dispuesto a hacer vida familiar, lo que conlleva aun deterioro de ésta. La influencia de la Motivación y la Satisfacción en la Autorrealización, es de gran importancia debido a que si una persona está mas motivada intrínsecamente en el trabajo, el sujeto va a experimentar una mayor satisfacción ya que puede ocupar sus habilidades, ocupar la creatividad, realizándose en lo que hace.

Con respecto al bienestar de la organización, es un concepto muy importante para la manutención de un correcto funcionamiento de ésta. La importancia de estas relaciones de satisfacer y motivar es crucial hoy en día, dado que en las organizaciones se quiere cambiar el historial de la empresa en la sociedad industrial donde los individuos trabajaban insatisfechos en forma alienada.

La motivación es un factor preponderante para la productividad y la satisfacción laboral. Es importante que los psicólogos laborales enseñen a los niveles gerenciales la importancia de adoptar procedimientos que permitan a los empleados desarrollar una motivación intrínseca en sus labores, de manera tal de lograr una mayor satisfacción de los empleados, mayor autoeficacia y disminuir la necesidad de motivadores extrínsecos, como incentivos monetarios o supervisión punitiva, que generan gastos extras a la empresa.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El recurso humano dentro de las organizaciones es fundamental para lograr resultados favorables tanto para el trabajador como para la empresa, la motivación laboral adecuada en los trabajadores es un factor determinante para lograr que los empleados se sientan de la organización satisfechos por el trabajo realizado y esto se vea reflejado en los resultados positivos de la organización misma.

De acuerdo con esta problemática la presente investigación parte de la pregunta siguiente:

* ¿La aplicación de la motivación laboral es un factor determinante para lograr la satisfacción laboral en los trabajadores de una organización?

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

1.- De acuerdo con las teorías motivacionales propuestas por Maslow, McClelland, Adelfer, Herzberg, Adams, Vroom, Skinner y Locke ¿qué importancia tiene para los trabajadores de una organización lograr una satisfacción laboral?

OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL.

* A nivel documental analizar la importancia de las teorías y modelos de motivación centradas en contenido y proceso, para proponer el modelo y la teoría adecuada hacia una organización y esta logre la motivación y satisfacción laboral de sus trabajadores.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

* Identificar las características de la jerarquía de necesidades y la teoría de los dos factores para lograr una adecuada motivación y satisfacción laboral.

* Conocer las características de equidad, expectativas, esfuerzo y establecimiento de metas, las cuales son importantes para que los trabajadores brinden un esfuerzo considerable en sus actividades laborales y logren una satisfacción laboral.

* Identificar qué es una organización y cómo ésta puede generar una adecuada motivación para lograr una satisfacción laboral en sus trabajadores.

⁴ (Hernández R., 2002)

⁴Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2002). **Metodología de la investigación**. Mc. Graw Hill. México.

MARCO TEÓRICO.

El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento y creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas, ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial, ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de las organizaciones. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.

El mercado de trabajo se ha transformado y en la actualidad la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto dejando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal. Estos elementos conforman lo que se denomina salario emocional.

El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuáles son los determinantes que incitan?

Cuando se produce un comportamiento extraordinario de algún individuo siempre nos parece sospechoso. Frecuentemente intentamos explicar el patrón diferente haciendo referencia a los motivos, por ejemplo, si alguien triunfa en la bolsa escucharíamos el típico comentario que cita el dinero como motivación para dicho individuo. Se trata de estudiar los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción. Basándonos en esta afirmación se puede decir que cualquiera que intente responder a estos interrogantes está intentando explicar la motivación.

Los psicólogos que estudian la motivación procuran comprobar las explicaciones de estos hechos mediante el estudio experimental. Algunos psicólogos tratan de explicar la motivación desde los mecanismos fisiológicos. Por eso son importantes los descubrimientos relativos al control de la acción por partes del cerebro como el hipotálamo, el sistema activador reticular y el sistema límbico. Otros en cambio buscan los determinantes de la acción en términos de conducta y comportamientos.⁵(Aceves Madaleno José. 2000).

Otro punto a destacar es que cuando hablamos de conducta motivada la estamos diferenciando claramente de conducta instintiva. Mientras una conducta instintiva no requiere "voluntad" por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere. Así pues no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

Como su propio nombre indica la conducta motivada en el ambiente laboral requiere un motivo por el cual ponerse en marcha a desempeñar. Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal.

⁵ Aceves Madaleno José. (2000). **Psicología General**. México, D. F. Publicaciones Cruz.

1. El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo o una necesidad. No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas. Pero, sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo. Así podemos señalar móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo, hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de cierta persona a ser ingeniero de telecomunicaciones, periodista, maestro. ⁶
(<http://www.psiocomed.com.mx/>)

2.

*Los conceptos anteriores se definen de la siguiente manera:

Instinto: Fuente de tendencias apetitivas y de movimientos de carácter innato, específico y complejo. Son más fuertes los instintos en el animal, porque en el hombre se suplen en parte por la inteligencia.

Motivo: Un motivo es un estado interior presupuesto de un organismo, con el fin de explicar sus elecciones y su conducta orientada hacia metas. Desde el punto de vista subjetivo, es un deseo o anhelo.

Impulso: Tendencia a actuar sin una deliberación previa. Fenómeno contrario a un acto de voluntad.⁷ (Diccionario de la lengua española © 2005. Espasa-Calpe S.A., Madrid.)

⁶ <http://www.psiocomed.com.mx/>

⁷ Diccionario de la lengua española © 2005. Espasa-Calpe S.A., Madrid.

Así pues vemos que toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que hemos llamado motivo. Motivo es lo que nos impulsa a la acción, a la actividad.

Esta actividad motivada es como un circuito cerrado en el que se pueden distinguir tres momentos principales: motivo, conducta motivada por el ambiente laboral y disminución o satisfacción de la necesidad.

Las empresas modernas son conscientes de la importancia de poseer una estructura comercial convenientemente cualificada y con un alto grado de interés y motivación, capaz de compartir los objetivos fijados por el propio departamento comercial, haciéndolos suyos. Entendemos por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral estar motivado supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente.⁸(De la Torre, 2000)

La motivación en el trabajo puede concebirse como un proceso mediante el cual se activa, se mantiene y se dirige la conducta hacia el logro de ciertas metas que satisfacen necesidades importantes del individuo y a la vez permite el logro de las metas organizacionales. La motivación, en general, es un fenómeno complejo por la variedad de formas como los motivos se expresan y se combinan para producir una determinada conducta. El proceso motivacional puede ser visto como un ciclo que va desde la conciencia de una necesidad hasta el logro de los incentivos que la satisfacen. La motivación puede ser abordada desde distintas perspectivas.

Suele depositarse sobre la motivación empresarial la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores en el sistema internacional, la concentración del ingreso y otras tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica en la

⁸ De la Torre, F. (2000). **Relaciones humanas en el ámbito laboral**. Trillas. México

aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral.

La ampliación de los mercados y las transferencias internacionales de recursos generan, potencialmente, formidables fuerzas de expansión de la producción, el empleo y el bienestar. No obstante, librados a sus propias fuerzas, los mercados contribuyen a profundizar las asimetrías prevalecientes en el orden mundial y en el interior de los países, para esto nuestros profesionales deben incluir la motivación como influencia en la organización y mejorar su rumbo de ideas para poder competir en este mundo modernizado.

Es indispensable gobernar la globalización. Son necesarias políticas nacionales activas y marcos regulatorios internacionales que liberen las fuerzas de crecimiento de los mercados de profesiones y la motivación como arma de la organización laboral para alcanzar estas metas y objetivos dentro del mundo competitivo.

Convendría evitar que los epígonos de la ficción en la globalizadora y la visión fundamentalista acaben con la globalización y fracturen el orden mundial, riesgo posible frente a la acumulación de tensiones que están a la vista.

El desarrollo descansa, antes que nada, en factores endógenos tales como la modernización del Estado, la estabilidad institucional, los equilibrios de la economía, los incentivos para la inversión privada y la capacitación de los recursos humanos como materia prima dentro de la organización y como motivándolos a realizar diferentes tareas aumenta su potencia de producción. Nada de esto puede importarse ni delegarse en el liderazgo de los agentes transnacionales.

A saber, sólo lograron alcanzar altos niveles de desarrollo los países que se asociaron la motivación en las labores organizacionales, al orden global a partir de

su propia integración y desarrollo motivacional internos. Esto es tan cierto actualmente como en el pasado.

La experiencia reciente cuestiona la viabilidad de la sabiduría convencional y ratifica, al mismo tiempo, la necesidad de los equilibrios macroeconómicos y la estabilidad. Éstas son condiciones necesarias para sustentar un eventual cambio de rumbo y consideramos que la motivación laboral, tendrá una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo.⁹ (Ardila, R. 1986).

Es también relevante destacar que dentro de la dinámica existente entre motivación y satisfacción laboral, participan y juegan un rol primordial los procesos psicológicos internos en las personas involucradas. Algunos de estos son las expectativas y las creencias de los individuos; por lo tanto, la persona tiene un papel activo dentro de este proceso y no es sólo un ente pasivo a merced de las estrategias de los empleadores, como hacen ver algunos modelos teóricos de antiguo cuño.¹⁰ (Consejo Interamericano De Seguridad. 1999).

⁹ Ardila, R. (1986). **Psicología del trabajo**. Santiago: Universitaria.

¹⁰ Consejo Interamericano De Seguridad. (1999). **Los Accidentes Ocupacionales**. Edición español. New Jersey; E. U. A.

CAPÍTULO 1.- “MOTIVACIÓN LABORAL”

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

La Motivación Laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar. El Psicólogo F: Dorsch, menciona que la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir" ¹¹(Dorsch, 2000).

Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros. Podemos decir que la motivación es considerada como "el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo" o "la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción".

En relación al tema que nos ocupa, se puede mencionar que desde 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919.

¹¹ Dorsch, en **Psicología General** de: Aceves Madaleno José Edición 2000; Publicaciones Cruz México, D.F.

Tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

En 1970 el Dr. Rogelio Díaz Guerrero realizó encuestas que le demostraron que en México al 68% de los trabajadores, les gusta su trabajo (1988). En 1982, "el Centro de estudios educativos" encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo. Estos estudios han concluido que el problema en general no es, pues, el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. De acuerdo al salario mínimo o inferior de México se considera que muchos de ellos tienen fuertes carencias en su alimentación, por lo tanto es comprensible que les importe poco su seguridad, el amor, la dignidad o su ausentismo laboral. Los lugares que ofrecen niveles elevados de salario y prestaciones al trabajador mexicano, además de seguridad física y estabilidad económica; demuestran que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continua de relaciones interpersonales. En estas organizaciones son muy dados a los festejos y la comunicación excesiva.¹² (Ander Ezequiel. 2001).

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración. El llamado Modelo Tradicional suele estar ligado a Frederick Taylor y la administración científica. Los gerentes determinan cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; cuanto más producían los trabajadores, tanto mas ganaban.

El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones.

¹² Ander Ezequiel. (2001). **Metodología Del Trabajo Social**. 1ª reimpresión; México, D. F.

El llamado modelo de las Relaciones Humanas se suele ligar a Elton Mayo y sus contemporáneos.

Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho, disminuían la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla.

Determinan que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. En la actualidad, el legado de este modelo serían los buzones de sugerencias, los uniformes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de resultados.

Y el llamado modelo de Los Recursos Humanos abanderado por Douglas McGregor y sus legados se enmarcan en las teorías X y Y, que abarca una serie de supuestos sobre la naturaleza humana, respecto al trabajo, la motivación y la autoridad.

Teoría X, parte de las ideas como natural inversión del hombre hacia el trabajo, debiendo dirigirlo, controlarlo, incentivarlo para obtener de los aportes positivos. El hombre común refiere rehuir de sus responsabilidades, ser dirigido y obtener seguridad.

Teoría Y, concibe el trabajo como una fuente de satisfacción social, que entiende a la participación, como un elemento motivador, y que afirma que para el hombre, la búsqueda de responsabilidades, con el objeto de realizar aportes (creatividad) a la organización, no es mas que una utopía.

Todo lo anterior permitió que los científicos de la conducta introdujeran dos dimensiones nuevas al estudio de la administración y las organizaciones. En primer lugar, presentaron una visión del hombre y de sus impulsos incluso más sofisticados que la de Mayo y sus contemporáneos. ¹³(Solona. R, 1993)

¹³ Solona, Ricardo. 1993. Administración de organizaciones. Edic. interoceánicas. Buenos Aires.

McGregor, entre otros, escribieron sobre la Superación Personal de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensa o placer al instante.

Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad.

Los científicos de la conducta aplicaron los métodos de la investigación científica al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones como entidades globales. ¹⁴(Mc Quaig, J. 1979).

Aprendizaje de la Motivación:

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad; es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por el Psicólogo, el filósofo, el educador, etc.

Por ejemplo: El jefe que necesita "hacer que su gente haga"; el vendedor que se empeña en despertar en los clientes la voluntad de comprar o el padre de familia que cumple con la tarea de estimular la buena conducta de sus hijos.

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Por ejemplo, mientras en una ciudad occidental, cuando sentimos hambre vamos a comer un bistec o un pescado, o algo semejante, en China satisfacen el hambre comiendo perros. Allí el perro constituye un manjar exquisito.

¹⁴ Mc Quaig, J. (1979). **Como Motivar a la Gente**. 5ta edición. México.

En nuestra cultura esa situación no está permitida. Así mismo, en nuestra cultura es importante usar el cuchillo, el tenedor, las servilletas, hay que sentarse de cierta manera, etcétera para satisfacer la urgencia de alimento. De ninguna manera nos sentamos a comer con los dedos cuando vamos a un restaurante.

Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. Tal vez se les acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el auto concepto propio; pero también se las puede rechazar. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto. E inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa.¹⁵(Calviño Manuel. 2000).

Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.¹⁶(De La Barrera Solórzano Luís. 2001).

¹⁵ Calviño Manuel. (2000). **Orientación Psicológica**. Editorial Científico Técnica. La Habana.

¹⁶ De La Barrera Solórzano Luís. (2001). **Los Derechos Humanos**. Consejo nacional para la cultura y las artes. México, D. F.

1.2 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN LABORAL.

Motivación laboral, se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor a peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte, no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo, sino que también pueden ser de su familia o amigos. ¹⁷(Schultz, 1999).

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.

La motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como son: la personalidad, su sistema de creencias, etc. La motivación laboral dependerá de gran manera de dos factores:

- 1.- Cómo la persona se auto estimule.
- 2.- Cómo lo estimula el medio.

La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Los conceptos que se vinculan a la motivación laboral están basados en todos los factores, que influyen en la conducta y van hacia el cumplimiento de los objetivos.

La motivación es un vínculo directo entre el hombre y la situación. En una empresa, los administradores realizan y aplican diferentes técnicas, con las cuales los trabajadores esperan concluir sus impulsos y deseos.

¹⁷ Schultz, D. P. (1999). **Psicología Industrial**. Mc Graw Hill. México.

Esta motivación que nace de los administradores se aplica a los impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo, de aquí se puede destacar el hecho de que la motivación no es más que el fiel reflejo de la personalidad del individuo y el impacto que tenga la motivación en él será la manera en que la persona ponga de manifiesto lo profundo y compleja que pueda ser su personalidad.

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos.¹⁸ (Gómez Luís. 2000).

En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción.

1.3 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Existen 2 tipos de teorías, las centradas en el contenido, y las centradas en el proceso:

Las centradas en el contenido son:

1.- JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW: que parte del supuesto que los individuos tienen cinco necesidades básicas que desean satisfacer;

¹⁸ Gómez Luís. (2000). **Gestión de los Recursos Humanos**. Prentice Hall. México.

fisiológicas, de protección, sociales, de consideración y estima y de auto desarrollo.

2.- NECESIDADES APRENDIDAS DE McCLELLAND: que investiga tres necesidades que impulsan la conducta humana; logro, poder y afiliación.

3.- MODELO JERÁRQUICO DE ALDERFER: basa sus investigaciones en el modelo de Maslow. Las necesidades básicas están englobadas en tres niveles; de existencia, de relación, de crecimiento o desarrollo personal.

4.- TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG: ambientes y motivadores.

Las centradas en el proceso son:

1.- TEORÍA DE LA EQUIDAD DE ADAMS: sostiene que en el entorno laboral los individuos establecen unas comparaciones entre las contribuciones que realizan a la empresa (entradas) y las retribuciones que reciben de la empresa (salidas).

2.- TEORÍAS DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM: que se basa en dos premisas:

a) Las personas saben lo que quieren de su trabajo, y comprenden que dependen de su desempeño el conseguir o no las recompensas deseadas.

b) Existe una relación entre el esfuerzo que se realiza y la ejecución o el rendimiento de trabajo.

3.- TEORÍA DEL ESFUERZO DE SKINNER: se fundamenta en tres variables centrales: estímulo, respuesta, recompensa.

4.- TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS DE LOCKE: el sujeto debe ser consciente de la meta, y debe aceptar que la meta es algo por lo que desea trabajar. ¹⁹(Hodgetts, 1991.)

Existen diversidad de teorías que centran la atención en uno o varios de los aspectos que forman parte del proceso de motivación de los trabajadores.

Desarrollamos las más significativas:

LAS CENTRADAS EN EL CONTENIDO:

Teoría De Maslow

Sin duda, la teoría más famosa es la de Maslow; parece como si las personas a las que sólo se les ha dado una clase de psicología en toda su vida, se les ha hablado de esa teoría.

Maslow suponía que las personas tienen cinco tipos de necesidades que se activan de manera jerárquica y que luego son estimuladas en un orden específico, de tal forma que las de nivel inferior deben ser satisfechas antes de que se activen las del siguiente nivel superior. Una vez que se satisface una necesidad, se desencadena la siguiente necesidad superior y así sucesivamente.

1.- LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS son las necesidades básicas del nivel inferior y se refieren a la satisfacción de impulsos biológicos fundamentales, como la necesidad de comida, aire, agua y techo. Para satisfacer estas necesidades positivas, las organizaciones deben de otorgar a los empleados un salario que les permita tener condiciones adecuadas de vida (por ejemplo casa y sustento). Los empleados necesitan suficientes descansos para poder satisfacer sus necesidades fisiológicas.

¹⁹ Hodgetts, R. y Altman, S. (1991). Comportamiento en las organizaciones. Mc Graw Hill. México.

Las organizaciones pueden ofrecerles instalaciones para hacer ejercicio y mantener una buena condición física, porque esta acción también puede interpretarse como la intención de ayudarlos a conservar la salud atendiendo sus necesidades fisiológicas.

2.- LAS NECESIDADES DE SEGURIDAD se activa sólo después de que han sido satisfechas las necesidades fisiológicas. Se refiere a la necesidad de un ambiente seguro, predecible, habitable y tranquilo, sin amenazas físicas o psicológicas. Las organizaciones pueden ofrecer a sus empleados seguros de vida y de gastos médicos, planes de ahorro, pensiones, equipo de seguridad y contratos que les permitan trabajar sin temores.

3.- LAS NECESIDADES SOCIALES se presentan después de las fisiológicas y de seguridad. Se refiere a la necesidad de asociarse (de tener amigos, de agradar, de aceptación y convivencia con los demás). Las amistades, las relaciones y los compañeros de trabajo ayudan a satisfacer estas necesidades sociales y las organizaciones pueden fomentar la participación en reuniones sociales, como fiestas en la oficina, convivencias atléticas, competencias que ofrezcan la oportunidad de satisfacer tales necesidades.

Muchas organizaciones invierten considerables sumas de dinero en instalaciones para que los empleados realicen actividades fuera de sus horarios de trabajo, de tal modo que las personas de la misma organización, pero que pertenecen a otras secciones o departamentos, se reúnan, conversen y socialicen.

A estas tres necesidades juntas (fisiológicas, de seguridad y sociales) se les conoce como Necesidades de Deficiencia. Maslow creía que se éstas no eran satisfechas, las personas no serían sanas, ni en el plano físico ni en el psicológico. A las dos siguientes necesidades del nivel superior se les conoce como Necesidades de Crecimiento y se dice que su satisfacción ayuda a la gente a crecer y desarrollar al máximo su potencial.

4.- LAS NECESIDADES DE ESTIMA se refiere al deseo del individuo de sentir respeto por sí mismo y lograr la aceptación de los demás. En esta categoría entran los deseos de alcanzar éxito, tener prestigio personal y ser reconocidos por los demás. Las empresas suelen ofrecer premios, reconocimientos o banquetes para reconocer los logros sobresalientes.

La inclusión de artículos en boletines empresariales, en los que se hable del éxito de un empleado, la asignación de lugares privados de estacionamiento y la colocación de tableros donde se mencione el nombre del “empleado del mes” son ejemplos de lo que se puede hacer para satisfacer las necesidades de estima.

5.- LAS NECESIDADES DE REALIZACIÓN PERSONAL se refiere a la necesidad de crecimiento personal, el deseo de hacer todo aquello de que se es capaz, de desarrollar el potencial y aprovechar al máximo las capacidades personales. Al trabajar a su máxima capacidad creativa, los empleados realizados se convierten en los recursos más valiosos de sus organizaciones.

Los individuos que han logrado la realización personal, supuestamente trabajan a su máxima capacidad y representan el uso más efectivo de los recursos humanos de una organización. La definición de la realización personal no es del todo clara y, por tanto, resulta muy difícil llevarla a la práctica, medirla y comprobarla. Son pocos los empleados que ofrecen una perspectiva completa, libre y abierta para que los trabajadores logren la realización personal.²⁰(Furnham, 2001)

Motivaciones de Logro de David McClelland

Las aportaciones de MCCLELLAND al campo de la motivación laboral constituyen el paradigma vigente y no superado aún en nuestros días.

²⁰ Furnham, A. (2001). Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones. Oxford. México.

La teoría de la motivación de logro es la continuación de la (Ley del Efecto) de THORNDIKE, según la cual todos buscamos obtener premios y evitar castigos.

¿En todos nosotros son igual de fuertes la tendencia de buscar éxitos y evitar fracasos?

* Hay personas arriesgadas que no dudan en exponerse al fracaso con tal de perseguir el éxito.

* Hay personas conservadoras que renuncian a sus posibilidades de éxito con tal de no correr riesgos.

El motivo de logro va desde la búsqueda de satisfacciones a evitar los reveses; es muy importante en puestos de mando y dirección, ya que va a condicionar decisivamente el estilo de toma de decisiones y la reacción ante las amenazas y oportunidades.

Resumen de algunas conclusiones acerca de la teoría de motivación de logro:

* Está relacionada con la autoestima, la confianza en uno mismo y la esperanza de éxito o experiencias positivas en relación con el futuro (optimismo). Las personas con alto motivo de logro creen en sí mismas y no dudan en exponerse a situaciones de resultado incierto, ya que confían en salir airoso de ellas.

* Búsqueda de situaciones de cierta incertidumbre, con probabilidad de éxito 0,50 y de fracaso de 0,50. En estas condiciones es donde más va a depender de uno mismo el resultado, por lo que el reto es máximo.

* Las personas que tienen baja motivación de logro prefieren las situaciones de probabilidades de éxito y fracaso extremas: situaciones de baja incertidumbre, en que la probabilidad de éxito sea de 0,90 y la de fracaso de 0,10 o viceversa. La razón es que el resultado se deberá más a la situación, al entorno, que a uno mismo, por lo que realmente no hay una exposición al fracaso importante.

Teoría De Alderfer.

Estrechamente relacionada con la teoría de Maslow está la de Clayton Alderfer. En vez de postular cinco tipos de necesidades, Alderfer propone tres necesidades primarias: de existencia, de relaciones y de crecimiento.

1.- LAS NECESIDADES DE EXISTENCIA: son las que ocupan el nivel más bajo y se centran en la supervivencia física; abarca el alimento, el agua, la vivienda e incolumidad física. El empleado la satisface por medio del sueldo, las prestaciones, un buen ambiente de trabajo y una relativa seguridad del puesto.

2.-LAS NECESIDADES DE RELACIÓN: designan las interacciones con otros y las satisfacciones que ello produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenecer a un grupo. Se las atienden en el trabajo mediante el trato social con los compañeros y fuera del ámbito laboral mediante la familia y los amigos.

3.- LAS NECESIDADES DE CRECIMIENTO: se centra en el yo e incluyen el deseo del desarrollo y progreso personal; se las atiende únicamente cuando el individuo aprovecha al máximo sus capacidades. A esta categoría pertenecen la autoestima y autorrealización de Maslow. Ambos aspectos (la estimación y el crecimiento) han de ser satisfechos en lo posible.

Aunque la teoría de Alderfer se ocupa de las mismas necesidades que la de Maslow, las concibe desde un ángulo totalmente distinto. No las dispone sobre una jerarquía rigurosa pues algunas pueden presentarse en forma simultánea. La teoría de Alderfer es convincente desde el punto de vista lógico e intuitivo; se presenta, además, a una aplicación más directa al mundo del trabajo. A pesar de ser tan prometedora, hasta la fecha no ha sido objeto de muchas investigaciones y, por tanto, aun no podemos emitir un juicio definitivo sobre su valor.²¹ (Guizar Rafael. 2001).

²¹ Guizar Rafael. (2001). **Desarrollo Organizacional**. Mc Graw Hill. México.

La Teoría De Herzberg basada en los Factores Ambientales Y Motivadores.

F. Herzberg desarrolló la teoría de MASLOW en el sentido de que existen dos tipos de motivos:

Saciables:

Fisiológicos y de seguridad. Dejan de actuar como motivadores en el momento en que pasan a estar razonablemente atendidos.

Insaciables:

Afecto, logro, autoestima, autorrealización, de los cuales nunca tenemos bastante y, aunque estén atendidos, siguen siendo poderosos motivadores del comportamiento humano.

HERZBERG profundizó en la diferenciación entre dos tipos de motivos:

Los factores higienizantes [saciables] son causa de insatisfacción y desmotivación de los trabajadores cuando no están correctamente atendidos, pero por muy bien que se cubran, nunca llegan a generar satisfacción y motivación.

Ejemplos: salario, relaciones con el jefe y con los compañeros, política y organización de la empresa, instalaciones, horario, vacaciones.

Los factores motivadores: son los que producen satisfacción y motivación en los trabajadores cuando están bien atendidos, y cuando no lo están, son neutros, pero no pueden provocar insatisfacción y desmotivación. Se refieren al contenido del propio trabajo en sí mismo. Ejemplos: funciones que se realizan, grado de autonomía con que se desempeñan, responsabilidad, formación, desarrollo de capacidades que aporta el puesto, iniciativa y creatividad que implica. ²²(Smith, 1988)

²² Smith, C. (1988). Psicología de la conducta industrial. H wakeley. México.

LAS CENTRADAS EN EL PROCESO:

Teoría de la Equidad de Adams

J. Stacy Adams propuso la hipótesis de que la percepción de la equidad con que se nos trata influye en la motivación. En toda situación laboral, trátase del aula o de la oficina, evaluamos el trabajo (el esfuerzo que ponemos en nuestras labores) y los resultados (el premio que recibimos a cambio). Así pues, calculamos la razón entre resultados y el trabajo, comparando al mismo tiempo esa razón con la de otros condiscípulos y compañeros de trabajo.

La teoría de la equidad, que los psicólogos tomaron prestada de la economía, considera la motivación desde el punto de vista de las comparaciones que hace la gente entre sí. Forma parte de la teoría del intercambio, que tiene claras aplicaciones en el comportamiento organizacional. Propone que los empleados se sienten motivados a mantener relaciones justas o equitativas entre sí y a modificar aquellas relaciones injustas o inequitativas.

La teoría de la equidad tiene que ver con el deseo de la gente de evitar sentimientos negativos que surgen cuando la tratan de manera injusta, o así lo cree, una vez que ha iniciado el proceso de comparación social. La teoría de la equidad señala que las personas hacen comparaciones sociales entre ellas y otros individuos respecto a dos variables: Resultados (beneficios y retribuciones) y Aportaciones (esfuerzos, habilidades).²³ (Camarena Carlos Augusto. 1994).

Los primeros se refieren a lo que los empleados creen que ellos y los demás obtendrán de sus trabajos, incluido el sueldo, las prestaciones o el prestigio. Las segundas se refieren a las aportaciones que los empleados creen que ellos y los demás hacen en sus empleos, incluida la cantidad de tiempo trabajada, los

²³ Camarena Carlos Augusto. (1994). ABC Del Desarrollo Organizacional. 1ª edición. México, D. F.

esfuerzos realizados, el número de unidades producidas o las habilidades empleadas para realizar el trabajo. A la teoría de la equidad conciernen los resultados y las aportaciones tal como los perciben los individuos involucrados, no es de sorprender que los empleados disientan sobre lo que es la justicia y la injusticia en el trabajo. Así, la equidad es una experiencia subjetiva, no objetiva, lo que hace más susceptible a la influencia de los factores de la personalidad.

Los empleados se comparan con otras personas, básicamente tienen cuatro opciones:

- 1.- UNO MISMO, HACIA ADENTRO: la comparación del empleado con las experiencias de otros en su puesto diferente dentro de la organización actual.
- 2.- UNO MISMO, HACIA AFUERA: la comparación del empleado con las experiencias de otros en una situación o posición fuera de su organización actual.
- 3.- OTROS, DENTRO: se comparan otros individuos o grupos de individuos dentro de la organización del empleado.
- 4.- OTROS, FUERA: se comparan otros individuos o grupos de individuos fuera de la organización del empleado.

Teoría de las Expectativas De Vroom.

La teoría de las expectativas asegura que las personas se sienten motivadas a trabajar cuando esperan ser capaces de lograr y obtener lo que desean de sus empleos. Esta teoría considera que las personas son seres racionales, lógicos y cognitivos, que piensan en lo que deben de hacer para ser recompensadas y lo que las recompensas significan para ellos antes de hacer su trabajo.²⁴ (Robbins Stephen. 2003).

²⁴ Robbins Stephen. (2003). Fundamentos Del Comportamiento Organizacional. Reimpresión México.

La teoría de las expectativas establece que la motivación es el resultado de tres tipos de creencias que tienen las personas y que se conocen de la siguiente manera:

- * Expectativa: la creencia de que los esfuerzos personales conducirán al desempeño.
- * Influencia: la creencia de que el desempeño personal será retribuido.
- * Valor: el valor percibido de las recompensas de parte del receptor.

Es posible que un empleado crea que con gran esfuerzo logrará demasiado, mientras que otros consideran un efecto mínimo en la cantidad. También es posible que, incluso si el empleado trabaja arduamente y su rendimiento alcanza niveles elevados, la motivación decaiga si la organización no retribuye correctamente ese desempeño.

La teoría de las expectativas establece que la motivación es una función multiplicadora de todos esos elementos. Esto significa que se alcanzarán niveles mayores de motivación cuando sean elevados el valor, la influencia y la expectativa, no cuando sean bajas. Por consiguiente la posición multiplicadora de la teoría implica que si no existe cualquiera de los elementos, será nulo el nivel general de la motivación.

La satisfacción de una de ellas no conduce siempre a la aparición de otra de nivel superior.

3. Otra diferencia entre ambas teorías radica en que la frustración de una de las necesidades superiores de Alderfer lleva en ocasiones al retroceso a una de nivel superior. Así, en la teoría de Alderfer, cuando el empleado siente una necesidad de relación y ésta no se satisface, renunciará a ella y se centrará en las de existencia.²⁵ (<http://www.elmotivador.com.mx/>)

²⁵ <http://www.elmotivador.com.mx/>

4. Teoría del Reforzamiento de Skinner:

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En ésta teoría se explica que los actos pasados de un individuo, producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico.

A modo de síntesis puede decirse que la motivación se basa en la ley del efecto, es decir, en la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.

Modelo Motivacional de las Expectativas:

La motivación depende del grado de certeza ya que a mayor esfuerzo mejor resultado.

Modelo Motivacional de Reforzamiento:

El Modelo del Reforzamiento sostiene que el comportamiento se realiza en función de sus consecuencias (premio o castigo), maneras y razones por las que los individuos eligen ciertas conductas para cumplir sus objetivos ¿Cómo? y ¿Por qué? El comportamiento es producto de la experiencia adquirida entre conducta y consecuencia, las estrategias empleadas son:

* Reforzamiento Positivo:

Premios para incrementar la probabilidad de ocurrencia de cierta conducta. Ej. Elogios, ascensos, aumentos salariales.

* Reforzamiento Negativo:

Este reforzamiento lo aplica el subordinado, Es la adopción de ciertas conductas para evitar consecuencias desagradables.

* Castigo:

Aplicación de correctivos para desalentar la repetición de una conducta negativa. Ej. Reprimendas, multas.

* Extinción:

Desaparición del reforzamiento. Como consecuencia lleva al individuo a ciertas reacciones; desorganización del comportamiento; agresividad; reacciones emocionales; alineación y apatía.

Teoría del Establecimiento de Metas de Locke.

Ideada por Edwin Locke, es la más acorde con el sentido común y está relacionada claramente con el mundo del trabajo. Según Locke, la motivación primaria en el trabajo puede definirse a partir del deseo de lograr una meta determinada. Y ésta representa lo que queremos hacer en el futuro. Así, podemos fijarnos como objetivo graduarnos en la universidad con honores, batir la marca de ventas de la empresa, conseguir un aumento salarial, etc.

Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Los estudios relativos a la conducta laboral demuestran que las metas influyen en la motivación.

Por ejemplo, el empleado logra mejor rendimiento cuando se fija metas, que cuando no lo hace. Y las metas específicas motivan más que las de índole general.

Aquellas cuya consecución es más difícil impulsan más que las fáciles. En cambio, desde el punto de vista de la motivación y el rendimiento, las metas demasiado difíciles cuya obtención parece imposible no favorecen en nada la motivación, sino que hasta la merman. La teoría del establecimiento de metas cuenta con el apoyo de pruebas empíricas e influyen profundamente en la psicología organizacional contemporánea.²⁶ (Guillen Carlos. 2001).

²⁶ Guillen Carlos. (2001). Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. Mc Graw Hill. México.

La idea básica de esta teoría señala que la conducta de las personas es motivada por sus intenciones, objetivos y metas, términos éstos que se utilizan de manera indistinta. Las constituyen constructor de tipo proximal, ya que se le puede vincular estrechamente con conductas específicas.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA TEORÍA DE ESTABLECIMIENTO DE METAS:

- * Esta teoría plantea la necesidad de metas claras y alcanzables para mantener a la gente motivada.
- * Deben ir desde las más simples a las más complejas.
- * Deben estar claras y establecer el nivel de desempeño y recompensa para que sirvan.
- * Es necesario dar retrocomunicación de cómo se van alcanzando para que continúen siendo motivantes.

La teoría del establecimiento de metas explica la manera y las intenciones de las personas producen conductas, este enfoque señala que la motivación se origina en el interior de la persona, pero también indica cómo las influencias ambientales llegan a ejercer una importante influencia sobre la motivación y la conducta. Por ejemplo, un vendedor puede plantearse el objetivo de vender cierta cantidad de productos en un mes determinado. Puesto que las metas reasocian de manera cercana con ciertas conductas vinculadas con el desempeño, la teoría del establecimiento guarda vínculos estrechos con la conducta.²⁷ (DiCaprio, Nicholas S. 1989)

²⁷ DiCaprio, Nicholas S. (1989): **Teorías de la personalidad**. México D.F. McGraw-Hill.

1.4 TIPOS DE MOTIVACIÓN

La motivación puede ser:

1.4.1.-Extrínseca: el dinero, posición, poder.

Motivación Extrínseca (ME): es extrínseca cuando el alumno sólo trata de aprender no tanto porque le gusta la asignatura o carrera si no por las ventajas que ésta ofrece. Contraria a la MI, la motivación extrínseca pertenece a una amplia variedad de conductas, las cuales son medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas.

Hay tres tipos de ME:

Regulación externa: La conducta es regulada a través de medios externos tales como premios y castigos. Por ejemplo: un estudiante puede decir, "estudio la noche antes del examen porque mis padres me fuerzan a hacerlo".

Regulación introyectada: El individuo comienza a internalizar las razones para sus acciones pero esta internalización no es verdaderamente autodeterminada, puesto que está limitada a la internalización de pasadas contingencias externas.

Identificación: Es la medida en que la conducta es juzgada importante para el individuo, especialmente lo que percibe como escogido por él mismo, entonces la internalización de motivos extrínsecos se regula a través de identificación.

En el ámbito laboral se ejemplifica de la siguiente manera: En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma).²⁸ (Mc Clelland. 2001).

1.4.2.-Intrínseco: motivación personal, se realiza únicamente por interés o por el placer de realizarla. La función de esta necesidad psicológica es la de impulsar al ser humano a mejorar y a dominar su entorno. Ésta nos sirve para conseguir metas más difíciles, pues son necesidades psicológicas.

²⁸Mc Clelland. (2001). **Informe Sobre el Perfil Motivacional** Fundación Venezolana. Venezuela.

Motivación Intrínseca (MI): es intrínseca, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas. Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer de satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. ²⁹(Robbins, 2004)

En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo. En general, se asocia a la necesidad de completar las propias potencialidades, el deseo de las personas por investigar, explorar y dominar su entorno y la importancia para el individuo de triunfar en tareas desafiantes y en asumir responsabilidades. Además, las teorías de la motivación intrínseca asumen que las personas atribuyen la causa de sus acciones a fuentes internas o externas. Las personas dicen estar más intrínsecamente motivadas cuando se perciben a sí mismas como la fuente de su comportamiento.

Motivar a los trabajadores no es cosa sencilla, debemos ser cautelosos para elegir de qué forma se va a motivar a nuestra persona, para ello se presentan los siguientes tipos de motivadores:

1.4.3.- La mejora de las condiciones laborales:

Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

1.4.4.- El enriquecimiento del trabajo:

Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.

²⁹ Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. Prentice Hall. México.

1.4.5.- La educación personal / puesto de trabajo:

Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

1.4.6.- La participación y delegación:

Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen cómo realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

1.4.7.- El reconocimiento del trabajo efectuado:

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

1.4.8.- Evaluación del rendimiento laboral:

Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

1.4.9.- El establecimiento de objetivos:

La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos. (Furnham, 2001)³⁰

³⁰Furnham, A. (2001). Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones. Oxford. México.

CAPÍTULO II “ORGANIZACIÓN”

2.1 ¿QUE ES UNA ORGANIZACIÓN?

Desde siempre, el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Una vez establecidos los objetivos (lo que se quiere hacer) a través de la planeación, será necesario determinar qué medidas utilizar para lograrlos (como hacerlo).

Una organización es el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, y en una división del trabajo.

Para E. Schein, una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. ³¹(Schein, 1982)

Para R. Hall, una organización formal es un conjunto de personas que interactúan entre sí para conseguir objetivos preestablecidos.

Para Simón Andrade Espinosa, la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto".

Según Alexei Guerra Sotillo, la "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que

³¹ Schein, E. (1982). **Psicología de la organización**. Prentice. México.

se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido”.

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito”.³² (Chiavenato, I. 2004).

Según la American Marketing Association (A.M.A.) la organización "cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas”.

El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que la organización es una "asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”.

Entonces, teniendo en cuenta y complementando lo anterior, se plantea la siguiente definición de organización, para cada uno de los siguientes casos:

* COMO ENTIDAD: Una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines. Por ejemplo, una organización sin fines de lucro es una organización no gubernamental, o con fines de lucro puede ser cualquier empresa.

³² Chiavenato, I. (2004). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Mc Graw Hill. Colombia.

* COMO ACTIVIDAD: La organización es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles, como pueden ser humanos, financieros, físicos u otros, y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos. Por ejemplo, la organización de una empresa para que se ofrezcan productos de valor y sea competitiva en el mercado o la organización de un evento para el lanzamiento de un nuevo producto.³³(Brown, 1983)

2.1.1.- La Conceptualización Sociológica de las Organizaciones.

Las organizaciones son, desde el punto de vista sociológico, formaciones sociales diferenciadas por fines específicos.

Se caracterizan además por tener una estructura diferenciada de roles, horizontal y verticalmente, que van más allá de las personas que circunstancialmente las desempeñan.

Estas personas interactúan en ellas, desempeñando dichos roles. En la interacción generan cultura, establecen normas, usos, costumbres, creencias, valores; generan grupos, trabajan en equipo. Se comunican e informan, deciden, ordenan, mandan, obedecen, persuaden, son convencidos, influyen, son influidos, establecen contratos psicológicos, se socializan, permanecen o se retiran de la organización.

Las organizaciones se encuentran bajo pautas de racionalidad orientadas a fines u objetivos como guía u orientación a seguir. Esto no significa postular que todos los fines sean racionales ni que todas las acciones de las organizaciones determinadas por los miembros que las componen en un momento determinado también lo sean.³⁴ (Ponce Agustín. 2003).

³³ Brown, W., Moberg, D. (1983). **Teoría de la organización y la administración enfoque integral**. Limusa. México.

³⁴ Ponce Agustín. (2003). **Administración de Empresas: Teoría Y Práctica**. Limusa. México.

Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

El que una organización esté orientada hacia un objetivo, exige que haya en ella grupos de personas que tienen una representación consciente de dicho objetivo y que dirijan las acciones a alcanzarlo con un nivel de integración y diferenciación entre sus partes, y en interacción con su entorno. ³⁵(Krieger, 2001).

La organización formal, busca construir un sistema racional e impersonal de relación de la gente entre sí y respecto a su trabajo. La meta principal de este sistema es realizar todas las tareas de la organización con el máximo de eficiencia, para lo cual hay que quitar el error, el favoritismo, el paternalismo y la conducta idiosincrática.

La organización informal se compone de grupos de trabajadores a quienes la organización formal no conoce. Estos grupos, pese a no ser reconocidos, son influencias muy poderosas en lo que se refiere a la forma en que la gente desempeña sus labores.

2.1.2.- Principios Y Fases De La Organización

- División del trabajo: Es el principio de la especialización necesario para la eficiencia en la utilización de las personas. Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.

- Autoridad y Responsabilidad: La autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por las personas y debe ser combinada con la inteligencia, experiencia y valor moral de la persona.

³⁵Krieger, M. (2001). Sociología de las organizaciones. Pearson. Prentice Hall. Buenos Aires.

- Unidad de Mando: Una persona debe recibir órdenes de sólo un único superior. Es el principio de la autoridad única.
- Unidad de Dirección: Principio según el cual cada grupo de actividades que tienen un mismo objetivo, debe tener un sólo jefe y un sólo plan.
- Centralización: Se refiere a la concentración de autoridad en la cima jerárquica de la organización.
- Jerarquía o Cadena Escala: Debe hacer una línea de autoridad, del escalón más alto al escalón más bajo de la organización. Toda orden pasa por todos los escalones intermedios hasta llegar al punto donde deba ser ejecutada: es la cadena escalar o principio escalar.

FASES DE LA ORGANIZACIÓN:

- Fase pionera: es la fase inicial de la organización por sus fundadores o empresarios. Por ser todavía pequeña, sus procesos son fácilmente supervisables y controlables. Hay pocas tareas de rutina y un gran volumen de improvisaciones. Con los pocos procedimientos preestablecidos, la capacidad de la empresa para realizar innovaciones es muy elevada.
- Fase de expansión: Es la fase en que la organización crece y expande sus actividades, intensifica sus operaciones y aumenta el número de sus participantes. La preocupación básica es el aprovechamiento de las oportunidades que surgen y la nivelación entre la producción de la organización y las necesidades ambientales.
- Fase de reglamentación: Con el crecimiento de las actividades de la organización, ésta se ve obligada a establecer normas de coordinación entre los diversos departamentos o sectores que van surgiendo, como también a definir rutinas y procesos de trabajo.

□ Fase de burocratización: Con el desarrollo de las operaciones y de acuerdo con su dimensión, la organización comienza a necesitar una verdadera red de reglamentación burocrática. Para tratar todas las contingencias posibles relacionadas con las actividades de trabajo. Esa organización piramidal y monocrática presentan muy poca flexibilidad para los cambios y para la innovación.

□ Fase de flexibilidad: O sea, de readaptación a la flexibilidad, de reencuentro con la capacidad de innovación perdida a través de la introducción consciente de sistema organizacional flexible. El desarrollo organizacional es exactamente un esfuerzo de flexibilidad.³⁶(Gilbert, D. 1996).

2.1.3.- Importancia y Características Organizacionales.

IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales.

En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal, cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas.³⁷ (Walter Roberto. 2002).

³⁶ GILBERT, D. (1996). **Administración**. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

³⁷ Walter Roberto. (2002). **Capacitación En El Área Laboral**. Editorial Humanitas-Celats. Argentina, Buenos Aires.

Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho mas efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

En síntesis, el propósito de la Organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional.³⁸ (Koontz Harold. 2002)

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.

1- *Complejidad*: Existen organizaciones altas y bajas. Las grandes organizaciones tienen un gran número de niveles intermedios que coordinan e integran las labores de las personas a través de la interacción indirecta. Las empresas pequeñas, las actividades las realizan interactuando directamente con las personas.

2- *Anonimato*: Le da importancia al trabajo u operación que se realice, sin tomar en cuenta quién lo ejecuta.

3- *Rutina Estandarizada*: Son procesos y canales de comunicación que existe en un ambiente despersonalizado o impersonal, las grandes organizaciones tienden a formar sub-colectividades o grupos informales, manteniendo una acción personalizada dentro de ellas.

³⁸ Koontz Harold. (2002). Administración Una Perspectiva Global. Mc Graw Hill. México.

4- *Estructuras especializadas no oficiales*: Configuran una organización informal cuyo poder, en algunos casos, son más eficaces que las estructuras formales.

5- *Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones*: Pretende distanciar la autoridad formal de las de idoneidad profesional o técnicas, las cuales necesitan un modelo extraformal de interdependencia Autoridad-Capacidad para mantener el orden.

6- *Tamaño*: Va a depender del número de participantes y dependencias.

La organización puede darse donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria.

Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función organizativa. Debido a su magnitud y complejidad, es esencial, sin ella no podrían actuar. Para las pequeñas y medianas empresas, la organización también es importante, por que al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.

La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada organización el panorama cambia, repercutiendo no sólo en la empresa, sino en toda la sociedad.

Para los países en vías de desarrollo, como el nuestro, mejorar la calidad de la organización es requisito indispensable, por que se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.³⁹ (Hernández Sergio. 2002).

³⁹ Hernández Sergio. (2002). Introducción a la Administración. Mc Graw Hill. México.

2.2 TEORÍAS ORGANIZACIONALES.

2.2.1.- Teoría Weberiana.

Para Weber la sociología es una ciencia que se ocupa de la comprensión interpretativa de la acción social y por ello da una explicación causal de su dirección y sus consecuencias. Hablaremos de “acción” en tanto que el individuo actuante le da un significado subjetivo a su conducta, sea abierta o reservada, de omisión o de aquiescencia.

La acción es “social” en la medida en que su significado subjetivo tiene en cuenta la conducta de otros y por lo tanto está orientada. Por “acción” se entiende el comportamiento humano y hasta qué punto el agente o los agentes la consideran subjetivamente significativa. El comportamiento puede ser interno o externo y puede consistir en lo que un agente hace, omite o ha hecho que la pase.

Por “acción social” se entiende una acción en la que la intención del agente (o los agentes) implica una relación con la conducta de otra persona y en la que tal relación determina la forma en la que la acción procede. En términos de Weber, la acción es tanto individual como social. Para comprender ciertos sucesos, es necesario determinar la orientación social del acto individual, es decir, la orientación hacia otros individuos sea particular e inmediata o estén presentes sólo en las expectativas del agente.⁴⁰ (Munich Lourdes. 2002).

El concepto de significado o intención es clave para entender la acción social. Dicho de manera simple, un acto social de mi parte es una acción que tiene significado para mí. “La acción en el sentido de orientación subjetivamente comprensible de la conducta sólo existe como el comportamiento de uno o mas individuos.”

⁴⁰ Munich Lourdes. (2002). Fundamentos de la Administración. Trillas. México.

Entender el significado del acto requiere comprender el motivo del actor, siendo tal motivo un “complejo de significación subjetiva que le parece al actor mismo o al observador una base adecuada para la conducta”.

Weber distingue 4 orientaciones de la acción social, ninguna de las cuales es fácil de hallar en forma aislada:

*TRADICIONAL. Esta acción viene de las costumbres; se halla al borde de la “acción orientada intencionalmente” y tiene distintos grados de autoconciencia. Mucho de lo que hacemos en la vida cotidiana posee este carácter.

*AFECTIVA. Aquí, la acción está determinada por la emoción, el sentimiento o los afectos del agente.

*VALORATIVA RACIONAL. La acción está determinada en forma consciente por la creencia en un valor particular por el valor mismo. Se distingue del tipo anterior “por su formulación claramente consciente de los valores esenciales que gobierna la acción y por su orientación específica, planeada de conformidad con tales valores”. Y es similar a la acción afectiva porque en ambos casos la acción no está, por así decirlo, fuera de sí misma.

*INSTRUMENTALMENTE RACIONAL. Con la acción en este sentido se tiene en cuenta y se ponderan tanto los medios y los fines como las consecuencias. En palabras de Weber: una persona actúa racionalmente en el sentido de medios y fines cuando su acción se guía por la consideración de los fines, los medios y las consecuencias secundarias y, finalmente, los distintos fines posibles en mutua relación. Luego entonces, en síntesis, su acción no está determinada ni por lo afectivo ni por la tradición. ⁴¹(Hodgetts, 1991).

⁴¹ Hodgetts, R. y Altman, S. (1991). Comportamiento en las organizaciones. Mc Graw Hill. México.

2.2.2.- Teoría de los Sistemas.

Una organización como sistema es un conjunto interrelacionado de partes, con una finalidad, una entrada por donde incorpora los insumos, una salida por donde brinda sus productos y una caja negra o procesador y un sistema de retroalimentación que le permite realizar el feedback con la informaron del medio ambiente y mantenerlo en equilibrio, es decir sobrevivir.⁴² (Stoner, A. 2000).

Son algunos de los componentes:

* INSUMOS: Recursos: materias primas, equipo, recursos humanos, recursos simbólicos, conocimiento y tecnologías, etc.

* PRODUCTOS: Bienes, servicios, etc.

* TECNOLOGÍA: Conocimientos incorporados en máquinas, herramientas, equipos, procesos, y desincorporados; manuales.

* MEDIO AMBIENTE O ENTORNO ORGANIZACIONAL: Incluye la órbita organizacional o medio ambiente cercano a la organización (la competencia, los proveedores, los clientes, los sindicatos, los entes de control y de regulación estatal), como el medio ambiente general (el mercado en general, las políticas económico-sociales, la distribución de la riqueza, los sistemas legales, los niveles de educación y de cultura de la sociedad, el grado de apertura de la economía). Luego podrían identificarse elementos como la integración regional, los acuerdos multilaterales de comercio, la globalización. Un elemento particular del medio ambiente es el dominio organizacional.

* OBJETIVOS: Visión, misión y estrategias organizacionales.

⁴² Stoner, A. (2000). Administración. Prentice Hall. México.

- * PROCESOS Y COMPORTAMIENTOS: Patrones de comportamiento organizacional (de individuos, grupos, equipos), estilos de liderazgo, relaciones de poder, conflictos, etc.
- * COMUNICACIÓN: Subsistemas de comunicación interna; sistemas de comunicación con el medio ambiente, clientes, usuarios, interesados.
- * CULTURA ORGANIZACIONAL: Normas y valores compartidos, creencias y presunciones básicas. Los modos de trabajar, planificar, controlar, decidir. Propensión al cambio y a la innovación. Modo en que se tratan los errores. Modo de gestionar los recursos humanos.
- * ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Mecánica, Orgánica, plana o piramidal, burocrática o adhocrática.

Bajo la teoría de los sistemas, se consideran las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que las rodean. El termino Sistema denota interdependencia, interconexiones y correlaciones de un conjunto de elementos que constituyen un todo identificable. También son considerados mecanismos de entrada-producción-salida.

Toma las entradas del ambiente en forma de energía, información, dinero, personas, materias primas, etc.; Por medio de tecnologías y un proceso de producción transforma esa entrada y exportan la producción como salida al ambiente. Cada sistema tiene sus fronteras que lo separan del ambiente, lo que está adentro es el propio sistema y lo que está afuera, el ambiente. ⁴³ (Rodríguez Joaquín. 2000).

Una condición útil para marcar la frontera es que el intercambio de energía es mayor dentro de ella que a través de sus fronteras. La comunicación retroalimenta al sistema y le permite sobrevivir.

⁴³ Rodríguez Joaquín. (2000). Administración con Enfoque Estratégico. Trillas. México.

Los sistemas abiertos al momento de establecer sus metas y objetivos deben considerar al ambiente que los rodea, para que no se produzca un rechazo por parte de este último.

También deben ser capaces de intercambiar sus salidas por entradas suficientes para impedir que el sistema se debilite, de analizar la información que produce el ambiente y que mide si las salidas cumplen o no con el curso previsto por las metas y objetivos, así estas últimas están alineadas con el ambiente, lo que se denomina retroalimentación negativa o positiva respectivamente. Otras características de los sistemas abiertos son el estado estable u homeostasis dinámica, que consiste en llegar a un estado de equilibrio y tratar de mantenerse en él, en contra de las fuerzas disociadoras internas o externas; la existencia de subsistema y una jerarquía de sistemas entre ellos. ⁴⁴(Brown, 1983)

Algunas consecuencias de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos son que nos permiten explicar mucho de los fenómenos que se observan en las organizaciones, los cuales tienen múltiples causas y múltiples efectos.

Principios que se emplean normalmente en el análisis de las organizaciones como sistemas:

* **CONCEPTO DE SISTEMA ABIERTO:** Los sistemas orgánicos viven en continua comunicación con su entorno, comunicación que es crucial para sostener la vida y formar el sistema. El entorno y el sistema deben comprenderse como un estado de interacción y dependencia mutua.

* **CONCEPTO DE HOMEOSTASIS:** Se refiere a la autorregulación y capacidad de mantener una estabilidad y una comunicación con su entorno. La forma y la diferencia se consiguen a través de procesos homeostáticos que regulan y controlan las operaciones del sistema sobre la base de lo que se llama

⁴⁴ Brown, W., Moberg, D. (1983). Teoría de la organización y la administración enfoque integral. Limusa. México.

“retroalimentación negativa” donde las desviaciones del estado normal inician una serie de reacciones destinadas a corregir la desviación.

* ENTROPÍA Y ENTROPÍA NEGATIVA: Los sistemas cerrados son entrópicos, porque tienden a gastarse y deteriorarse por el contrario los sistemas abiertos intentan sostenerse a sí mismos importando energía para eliminar o eludir la tendencia entrópica por lo que se dice que se caracterizan por su entropía negativa.

* ESTRUCTURA, FUNCIÓN, DIFERENCIACIÓN E INTEGRACIÓN: Es fácil ver a la organización como una estructura de muchas partes y explicar el comportamiento del sistema en términos de relaciones entre las partes, causa y efectos, estímulos y respuesta. Pueden observarse en los sistemas sociales cómo las organizaciones se comportan de manera similar a un organismo viviente: cuando más complejo sea el organismo se incrementa notablemente la diferenciación y especialización de las fisiones, con órganos especializados para realizar funciones específicas, lo cual requiere unos sistemas más complejos de integración para mantener al sistema en un todo.

* VARIEDAD OBLIGADA: Los mecanismos internos reguladores de un sistema deben de ser tan diversos como el entorno en el cual está intentando vivir.

* EQUIFINALIDAD: En un sistema abierto pueden existir muchas maneras de llegar a un fin dado. Los sistemas abiertos tienen unos patrones o modelos flexibles que permiten la comunicación de resultados desde diferentes puntos de salidas con diferentes recursos y de diferentes maneras.

* EVOLUCIÓN DEL SISTEMA: Depende de la habilidad de moverse hacia formas más complejas de diferenciación e integración. ⁴⁵(Rodríguez M, 1999)

⁴⁵ Rodríguez Mauro. (1999). **Psicología de la organización Manual de seminarios vivenciales**. Trillas. México.

2.2.3 El estructural-funcionalismo de Talcott Parsons.

Sus orígenes se remiten a la sociología estructural funcional y a la teoría general de sistemas. Si estos dos planteamientos provienen de vertientes muy distintas y difieren mucho en sus respectivos programas de investigación, comparten ciertas premisas y metáforas que los hacen indistinguibles en muchos aspectos.

Para mediados de los años cincuenta, la estructura-funcionalismo se estableció de lleno como la principal corriente de la sociología de las organizaciones.

Talcott Parsons adaptó esta corriente funcionalista al estudio de la sociología y acabó por integrarla con la postura sociológica de Max Weber. Los funcionalistas estructurales como Parsons plantean una pregunta básica: ¿cómo se las arreglan las sociedades para funcionar y sobrevivir? Aunque sus respuestas tienen que ver hasta cierto punto con el cambio, su mayor preocupación es explicar la naturaleza del orden social entre los individuos, ya se trate de una sociedad o de una organización.

Los individuos cambian, pero las posiciones funcionales establecidas en la sociedad o en la organización se mantienen.

Para los funcionalistas estructurales, el punto de arranque o unidad primaria de análisis es el sistema social u organizacional concebido como un todo. Las funciones de los sistemas sólo son vistas de relación con el conjunto, como el de las partes con el todo, para mostrar que los que parecen ser fenómenos sociales aislados, cuando no inexplicables, en realidad cumplen cierto propósito más amplio relacionado con la estabilidad de la sociedad o de la organización.⁴⁶ (Santos, J.A. 2002).

⁴⁶ Santos, J.A. (2002). Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humano. San Salvador, Universidad de El Salvador.

En otras palabras, el funcionalista estructural, por virtud de este planteamiento globalizador, se ocupa principalmente de la forma en que las subunidades sistemáticas incluyendo tanto a grupos organizados como individuos contribuyen a la supervivencia y estabilidad del sistema en conjunto. Esta concepción en conjunto siempre es funcional.

Parsons describe cuatro “imperativos funcionales” a los que se dirige cualquier sistema social y que debe satisfacer si ha de sobrevivir.

1.- LA ADAPTACIÓN: consiste en aquellas acciones que, tomadas en conjunto, forman vínculos y relaciones con el ambiente externo del cual depende. De este modo, el sistema asegura recursos del ambiente y los distribuye entre sus subunidades.

2.- EL LOGRO DE METAS: es una función administrativa que implica la movilización y el aprovechamiento de recursos. Incluye aquellas actividades del sistema que dirigen y conducen al cumplimiento de fines.

3.- LA INTEGRACIÓN: es la coordinación de las partes del sistema para establecer el control, evitar desviaciones y mantener la estabilidad interna.

4.- MANTENIMIENTO DE MODELOS LATENTES: enfrenta el problema de cómo asegurar la continuidad de acción en el sistema de acuerdo con cierto orden o norma.

La supervivencia es posible con la eficiencia y la estabilidad con que funciona el sistema. De aquí se sigue cualquier cambio indebido que bien puede amenazar la supervivencia del sistema.⁴⁷ (Ponce Agustín. 2004).

⁴⁷ Ponce Agustín. (2004). Administración de Empresas 2ª parte. Fca. México.

2.2.4.- La Teoría General de los Sistemas.

La teoría general de los sistemas surgió del trabajo del biólogo Ludwig von Bertalanffy, quien señaló que la teoría general de los sistemas es la ciencia de la “totalidad”, a diferencia de la ciencia tradicional, que trataba de explicar los fenómenos observables reduciéndolos a una interacción de unidades elementales investigables en forma independiente. Sin embargo, los sistemas sólo son comprensibles en términos de la acción recíproca de sus elementos constitutivos y de su relación con su entorno más amplio. Busca descubrir leyes generales, de carácter estadístico y probabilística. ⁴⁸ (Susan Ana Luisa. 2003).

Su primer aporte fue el de la metáfora de las organizaciones como sistema abierto, frente a la concepción tradicional de conceptualizarlas como sistemas cerrados (Weber-Taylor). Como metáfora, el sistema cerrado sugiere que su tendencia natural es hacia el equilibrio entre sus componentes. Su estabilidad radica en gran parte en la importancia regulada de energía del ambiente.

Cuando tal estabilidad se pierde y la energía introducida es insuficiente, se dice que el sistema pasa por un proceso de entropía, una ley de la naturaleza por la que todas las formas de organización tienden al caos y a la muerte.

De un principio, el sistema abierto ha sido la imagen dominante en la teoría de sistemas, donde la atención se centra en las relaciones entre el sistema y su entorno contingente.

Con el principio de entropía negativa, los sistemas se consideran deliberados. La intencionalidad del sistema es uno de los conceptos más difíciles de esclarecer. Empero los teóricos de sistemas realizan una distinción entre deliberado e intencional, que se acepta con frecuencia en los análisis.

⁴⁸ Susan Ana Luisa. (2003). Como Investigar En Las Ciencias Social. Trillas. México. D.F.

Deliberado significa actuar o parecer actuar hacia un fin o una meta; intencional entraña el sentido adicional de una volición consciente de quienes participan en un sistema para seleccionar el fin o la meta hacia la que orientan sus acciones.

Un sistema es un conjunto interrelacionado de partes, con una caja negra que procesa los insumos y los transforma en productos. Insumos, procesos y productos son términos relativos que describen, respectivamente, la energía y los recursos importados del sistema y la exportación de insumos transformados de regreso al medio en productos. Hay dos conceptos básicos para entender la efectividad con que el trabajo es completado en el sistema: la retroalimentación que se dirige a la estructura del sistema respecto al ambiente y su propio funcionamiento en relación con el ambiente. Así la retroalimentación negativa permite que el sistema corrija desvíos accidentales de su curso deseado.⁴⁹(Krieger, 2001).

2.2.5.- Katz y Kahn.

Este modelo teórico para entender a las organizaciones acepta a éstas como un sistema energético insumo resultado, conceptualiza a las organizaciones como sistemas abiertos, y aborda principalmente los problemas de relaciones, estructura e interdependencia.

Al tratar de limitar la aplicación de la analogía orgánica a las organizaciones, exhiben cualidades únicas como sistemas abiertos, la más importante de las cuales es que carecen de estructura en el sentido anatómico. Más bien, dado que la membresía no es accidental y el comportamiento de los miembros no es fortuito, los sucesos de la organización constituyen una estructura. Estos hechos adoptan formas dinámicas llamadas funciones.

⁴⁹ Krieger, M. (2001). Sociología de las organizaciones. Pearson. Prentice Hall. Buenos Aires.

Una organización humana subsiste sólo si la gente es inducida a proporcionar esas entradas organizacionales, incluyendo la membresía y el desempeño de funciones. Por lo tanto es necesario distinguir dos categorías de insumos: los insumos de producción, que son aquellos materiales y energías relacionados con el trabajo de la organización de entregar un producto, y los insumos de mantenimiento que son aquellas energías y aportaciones de información necesarias para conservar a los miembros en el sistema y persuadirlos para que desempeñen sus actividades como miembros de él.⁵⁰ (Díaz Género. 2002).

Para relacionar el funcionamiento de una organización como un sistema abierto con las actividades de los individuos que forman parte de ella, Katz y Kahn utilizan el concepto de función, y se apoyan de la teoría de las funciones para explicar el comportamiento individual.

Cada puesto incluye una serie de actividades y conductas esperadas que conforman el desempeño de una función, mientras que la conducta de funciones se refiere a las acciones regulares de un individuo, apropiadamente relacionadas las actividades repetitivas de otros a fin de producir un resultado organizacional.

Las distintas funciones pueden verse en términos de subsistemas organizacionales:

* Subsistemas técnicos o de producción dedicados al procedimiento y transformación energética o de información.

* Subsistemas de apoyo de procuración, distribución y relaciones públicas.

⁵⁰ Díaz Género. (2002). **Psicología Del Mexicano**. Trillas. México, D. F.

* Subsistemas de mantenimiento dirigidos a los equipos de trabajo. Se refiere a las pautas y normas, reclutamiento, capacitación, motivación-recompensas y sensaciones.

* Subsistemas de adaptación, que atañen a asegurar la supervivencia de la organización en un ambiente cambiante. Buscan avizorar los cambios contextuales y producir el cambio organizacional. Son subsistemas de retroalimentación.

* Subsistemas gerenciales para la dirección, coordinación y control de los muchos subsistemas y actividades de la estructura. La estructura de autoridad decide y pone en vigor la forma en que operan las funciones de la gestión y control. La ideología proporciona las normas organizacionales que sostienen la estructura de autoridad.

El modelo de funciones formales determina una división del trabajo, metódica y operativa, dentro de la organización y a través de los subsistemas. Por último, Katz y Kahn afirman que esos sistemas también luchan por expandirse y crecen mediante lo que ellos llaman el principio de maximización, el cual marca un rasgo básico de los sistemas sociales.

Mediante él busca lograr un aumento de las capacidades organizacionales, para hacer frente a los problemas de tensión alentando las aspiraciones de crecimiento y buscando adaptarse para permanecer.⁵¹ (Maldonado Rodríguez, Domingo. (2003).

⁵¹ Maldonado Rodríguez, Domingo. (2003). **Propuesta Del Trabajo Social Emprendedor**. Chihuahua, Chihuahua, México.

2.3.- MODELOS ORGANIZACIONALES DE RICHARD HALL.

2.3.1.- El Modelo de Población-ecología o de Selección Natural.

Menciona que los factores ambientales seleccionan aquellas características organizacionales que mejor se ajustan al ambiente. La dirección del cambio en las organizaciones es sólo hacia un mejor ajuste con el ambiente.

En las organizaciones se seleccionan las formas que tienen el ajuste apropiado con el ambiente por encima de aquellas que no se ajustan, o que no se ajustan debidamente.

Este modelo dice que hay tres etapas de selección natural:

1.- La primera es cuando ocurren variaciones en la forma operacional. Estas variaciones pueden ser planeadas o no.

2.- Una vez que han ocurrido las variaciones tiene lugar la segunda etapa, la selección. En esta etapa se eligen las formas más adecuadas para la organización.

3.- La última etapa es la retención. Las formas seleccionadas son conservadas, duplicadas o reproducidas. ⁵²(Robbins, 2004)

2.3.2.- El Modelo Recurso-dependencia.

La premisa básica de este modelo es que las decisiones se toman dentro de las organizaciones, dentro del contexto político interno de la organización.

⁵² Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. Prentice Hall. México.

Las decisiones tienen que ver con las condiciones ambientales que enfrenta la organización. Otro aspecto importante del modelo es que las organizaciones tratan activamente con el ambiente. Las organizaciones procurarán manipular el ambiente para su ventaja. En lugar de ser receptores pasivos de las fuerzas ambientales, como lo implica el modelo población-ecología, las organizaciones toman decisiones estratégicas para adaptarse al ambiente. El papel de la administración es vital para este proceso.

Las organizaciones dependen del ambiente por sus recursos. Este concepto implica que se toma una decisión entre una serie de alternativas respecto a la estrategia que utilizará la organización en su trato con el ambiente. El modelo recurso-dependencia no incluye la idea de metas como parte del proceso de toma de decisiones. El ambiente se percibe, interpreta y evalúa por actores humanos dentro de la organización.

La percepción se convierte en realidad y las condiciones ambientales son únicamente importantes en la medida en que son percibidas por los que toman las decisiones organizacionales.

El último aspecto del modelo recurso-dependencia es la manera en que tiene lugar la retención de las formas organizacionales. Un instrumento de retención en la burocratización, la socialización en la organización y la estructura de liderazgo. De esta manera hay varios mecanismos que aseguran que se retendrán las formas organizacionales que han tenido éxito.

Para terminar el modelo recurso-dependencia está unido a la manera en que las organizaciones tratan las contingencias ambientales.

La adquisición de recursos es una actividad principal de las organizaciones y este modelo obvia el tema de las metas.⁵³(Chiavenato, 2000)

⁵³ Chiavenato, I. (2000). **Administración de recursos humanos**. Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Colombia.

2.3.3.- Modelo de Contingencia Racional.

A diferencia de los modelos anteriormente vistos, este modelo le da importancia al tema de las metas.

El enfoque basado en metas no formula hipótesis acerca de racionalidad involucrada en la toma de decisiones, ni asume el punto de vista simplista de que las organizaciones son sólo instrumentos diseñados para llevar a cabo metas. Antes por el contrario, el enfoque agrega las metas a las razones por las que las organizaciones actúan como lo hacen. Las metas son parte de la cultura organizacional. Desde luego, los propósitos pueden resultar vencidos por las presiones externas, y la organización podrá morir o tener que alterar de manera drástica sus operaciones.

Los modelos que enfatizan el ambiente están en lo cierto al señalar la importancia de éste para el nacimiento y muerte de las organizaciones. Desaciertan, sin embargo, al apartarse totalmente de considerar las metas.

Si bien un enfoque centrado exclusivamente en los objetivos puede ser tildado de voluntarista, uno basado exclusivamente en el ambiente puede ser caracterizado como dependiente y determinado por los factores externos con escasa capacidad para actuar, modificar su entorno o decidir estratégicamente sobre él.

Las organizaciones actúan con racionalidad limitada ya que puede haber presiones externas o puntos internos que no se resuelvan de manera racional por causa de su naturaleza claramente contradictoria, los factores subjetivos interindividuales, o percepciones distintas de la realidad.⁵⁴ (Contreras De Wilhelm, Yolanda. 2001).

⁵⁴ Contreras De Wilhelm, Yolanda. (2001). **Trabajo Social De Grupos**. Editorial México. México, D. F.

2.3.4.- Modelo Transacción- costo. (Teóricos del Mercado).

Este modelo ha surgido del campo de la economía y ha captado la atención de los sociólogos. El propósito de este modelo es explicar la existencia y operación de las organizaciones, en especial en el sector privado.

El punto de inicio del modelo es la transacción o intercambio de bienes y servicios. Supone que los individuos actuarán de acuerdo a sus propios intereses. Sus teóricos iniciales son los de las escuelas económicas clásicas y neoclásicas cuyo predicamento llega hasta varios centros universitarios de pensamiento del presente.

Se visualiza a las organizaciones como respuestas a los ambientes inciertos. En estos ambientes se incluyen los socios potenciales para el intercambio cuya confiabilidad es desconocida y que pudieran comportarse de manera ventajosa.

Postulan que las organizaciones, al igual que el pensamiento sistémico, los de recurso-dependencia y los de la contingencia, deben adaptarse al mercado, su lógica y sus reglas, y llama nuestra atención sobre la turbulencia del entorno de las organizaciones. Pero ellos ponen el acento en los procesos de toma de decisiones para hacer frente a las fluctuaciones e incertidumbre del medio ambiente. ⁵⁵(Hicks, 1977)

2.3.5.- El Modelo Institucional.

Este tipo de modelo trata de explicar la razón por la que las organizaciones toman la forma que tienen. Según esta teoría las organizaciones son cada vez más homogéneas dentro de sus nichos.

⁵⁵Hicks, H. (1977). Administración de organizaciones desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos. Continental. México.

Según los actores de este modelo, hay tres razones para este isomorfismo entre las organizaciones en un dicho: en primer lugar, hay fuerzas coercitivas del ambiente, como reglamentos gubernamentales y expectativas culturales, que pueden imponer una estandarización sobre las organizaciones.

En segundo lugar, los autores señalan que las organizaciones imitan o se modelan unas a otras. Una tercera fuente del isomorfismo institucional proviene de las presiones normativas según se va profesionalizando la fuerza de trabajo, y en especial la administración.

En otras palabras, la perspectiva institucional observa el diseño organizacional, no como un proceso racional, sino más bien como efecto de presiones tanto externas como internas, que hacen que las organizaciones en un campo se parezcan unas a otras con el tiempo.

Dentro de este modelo hay otro enfoque institucional. Este enfoque contiene una dosis de preocupación por los temas ambientales, pero, básicamente, vuelve su atención más hacia el interior de las organizaciones.

El enfoque está en la forma en que se dan valores a las prácticas y cómo se legitiman los patrones de interacción y las estructuras. (Rodríguez, 1999)⁵⁶

⁵⁶ Rodríguez Mauro. (1999). Psicología de la organización Manual de seminarios vivenciales. Trillas. México.

CAPÍTULO III “SATISFACCIÓN LABORAL”

3.1 ANTECEDENTES DE LA SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO.

¿Qué hace que a las personas les agrade o desagrade su trabajo? Se ha intentado responder a esta pregunta en cientos de estudios de investigación, la mayor parte de los cuales adopta una perspectiva ambiental. Se han investigado aspectos de los puestos y las organizaciones que producen satisfacción o insatisfacción en los empleados. Sin embargo, en varios estudios se ha demostrado que las personas con los mismos puestos y en condiciones de trabajo muy similares pueden variar considerablemente en los grados de satisfacción.

Resultados como éstos han inducido a algunos investigadores a tomar la perspectiva de la personalidad, con el fin de demostrar que ciertos tipos de persona tienden a gustar o no de sus empleos.

Otros investigadores prefieren la perspectiva interaccionista de la adaptación persona-puesto, la cual combina los enfoques ambientales y de personalidad. La adaptación persona-puesto postula que las personas prefieren diferentes aspectos del trabajo, intentando determinar qué tipo de personas se sienten satisfechas con ciertas condiciones de trabajo. De acuerdo con esta idea, la satisfacción laboral es producto de una concordancia adecuada entre la persona y su puesto de trabajo.

En la actualidad las empresas procuran ante todo medir y mejorar las actitudes de sus miembros, pero no siempre fue así. En la era de la administración científica, cuando al empleado se le consideraba una máquina más del equipo, a la gerencia no le interesaba en absoluto el personal: después de todo, una máquina carece de actitudes y sentimientos.

En esa época la industria trataba de aumentar la producción casi exclusivamente con la creación de métodos de selección más eficaces.⁵⁷ (Sosa Alma Delia. 2000).

Todo esto vino a cambiar radicalmente con el advenimiento de las relaciones humanas. Este enfoque puso de manifiesto que la productividad humana no dependía de tan sólo sus habilidades y conocimientos. En los estudios de Hawthorne, cerca de 20 000 entrevistas celebradas con los trabajadores convencieron a la gerencia de que éstos tenían sentimientos y actitudes hacia sus tareas y que este hecho repercutía en su eficiencia.

Tan pronto la industria se dio cuenta de ello, emprendió frenéticos esfuerzos por medir las actitudes y adiestrar a los supervisores para que demostraran sensibilidad ante los sentimientos del personal. Se estimó que, si la satisfacción con el trabajo y la moral podían ser mejoradas, también era posible elevar la calidad del rendimiento. Sin embargo, en la mitad de la década de 1950 se hizo evidente que el nexo entre el rendimiento y satisfacción era mucho más complejo de lo que al inicio se había supuesto.

Con todo, hay que cuantificar las actitudes del personal, pues revisten gran importancia para las empresas. Por ejemplo, si se detectan actitudes negativas ante determinado aspecto, se instituirán medidas correctivas. Sin esa medición, la gerencia sabrá que algo anda mal pero no podrá detectar el problema.

La medición de actitudes ayuda también al propio empleado. En algunas empresas se considera que esta estrategia representa un tipo de comunicación ascendente para el empleado, una oportunidad de expresar sus sentimientos respecto a los aspectos positivos y negativos del ambiente laboral.

⁵⁷ Sosa Alma Delia. (2000). **La Calidad Y El Ambiente Organizacional En Las Empresas**. Universidad Veracruzana. Minatitlán, Ver.

Las encuestas aportan resultados útiles sólo si los canales de comunicación funcionan en ambas direcciones. No basta con permitirle que externé sus quejas en una entrevista de actitudes.

Para que la encuesta sea un medio eficaz de comunicación bidireccional, los empleados han de tener la oportunidad de intervenir en el diseño del cuestionario, ya que entonces éste se centra en sus problemas e inquietudes.

Una vez finalizadas las encuestas, la compañía habrá de suministrarles retroalimentación. Les dará a conocer los resultados y les permitirá participar en la búsqueda de soluciones a los problemas descubiertos en la encuesta.

Las encuestas periódicas de actitudes son de enorme utilidad práctica, tanto para el personal como para la agencia, puesto que ofrece un análisis constantemente de la empresa y un sentido de participación del empleado en el establecimiento de las políticas y métodos de la organización.

3.1.1.- Antecedentes Ambientales.

Algunas teorías prominentes señalan que diversas características del entorno de trabajo constituyen causas de la satisfacción laboral. Dichas características comprenden rasgos de los puestos y de las tareas asociadas a éstos, así como diversos aspectos de la organización. De hecho, numerosos estudios han brindado apoyo en la idea de que ciertas variables del entorno del trabajo se relacionan con la satisfacción laboral.

En los aspectos ambientales intervienen: las características del puesto, las variables de los roles, remuneración, conflicto trabajo-familiar.

3.1.2.- Antecedentes Personales.

La mayor parte de los estudios en torno a las causas de la satisfacción laboral han adoptado una perspectiva ambiental. En años recientes, los psicólogos han manifestado interés en la posibilidad de que las características personales también

pueden desempeñar una función importante. Algunos han llegado al extremo de señalar que la satisfacción laboral quizá se deba, al menos en parte, a predisposiciones genéticas.

En la perspectiva personal intervienen factores como: personalidad, género, edad, diferencias culturales y étnicas.⁵⁸(Schultz, 1999).

3.2 ¿QUÉ ES LA SATISFACCIÓN LABORAL?

Larouche y Delorme mencionan que la satisfacción en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador a la vista del trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo. Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho.

La satisfacción laboral es de gran importancia en el desarrollo de los empleados y las repercusiones de ésta para las organizaciones. La satisfacción laboral está en función de diversos factores que intervienen en el proceso, cuando éstos son positivos es de esperarse que la satisfacción rinda frutos.

El convivir con compañeros y jefes en un mismo ambiente y realizar las labores propias de cada puesto debe resultar una experiencia agradable, el bienestar ocasionado por esta convivencia diaria, conduce a las personas a un equilibrio, tanto físico como psicológico que se manifiesta en actitudes positivas hacia su medio ambiente laboral, social y laboral.⁵⁹(Katz, 1985).

⁵⁸ Schultz, D. P. (1999). **Psicología Industrial**. Mc Graw Hill. México.

⁵⁹ Katz, D. (1985). **Psicología social de las organizaciones**. Mc Graw Hill. México.

La satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de éstos.

Es el grado en que las personas gustan de sus empleos, mientras que la insatisfacción laboral se define como la medida en que sus trabajos les desagradan.

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad al grupo de necesidades y el objeto a los fines que las reducen. Es decir, la satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta, para otros es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.⁶⁰(Peña, 1985)

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de cualquier empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos estén obteniendo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción laboral conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejando en una actitud positiva frente a la organización.

⁶⁰ Peña, J. (1985). La psicología y la empresa. Hispano europea. España.

Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico-patronales.

Diversos autores plantean que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree que debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.

Sin embargo otros autores plantean que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido para bienestar de la empresa y por consiguiente del propio empleado.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

Grunmberg en 1976 define la satisfacción laboral como la perspectiva favorable o desfavorable que los empleados tienen de su trabajo, expresa el grado de concordancia que existe entre las expectativas de la persona con respecto al empleo y las recompensas que ofrece éste.⁶¹(Blum, 1992).

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico - patronales.

La satisfacción en el trabajo es una actitud general, como resultado de muchas actitudes específicas, o sea los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera de trabajo.⁶²(Brunet, 1987).

⁶¹Blum, L. (1992). **Psicología Industrial**. Trillas. México.

⁶² Brunet, Luc. (1987). **El clima de trabajo en las organizaciones “Definiciones, diálogos y consecuencias”**. Trillas. México.

La satisfacción laboral, podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo, y ésto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción e insatisfacción con el trabajo dependa de diversos factores: sitios en el que el empleado debe estacionar su automóvil, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre de pila, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo. ⁶³(Schultz, 1999).

En cuanto al nivel ocupacional, en cuanto más alta sea la jerarquía de un cargo, mayor será la satisfacción que produce. ⁶⁴(Schultz, 1985)

La satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes, percepciones y expectativas que los empleados poseen hacia éste.

Dichas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, tales como salarios, supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades ascenso, reconocimiento de la capacidad y relaciones interpersonales en el empleo, entre otras. Además deben tenerse en cuenta otros factores como edad, sexo, escolaridad, intereses y aspiraciones. Así como sus relaciones familiares, su posición social y sus recreaciones. En sí todo lo que constituye la persona influye en la satisfacción que obtenga a través de un trabajo. ⁶⁵(Katz, 1985).

La satisfacción laboral es una actitud que en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que se orienta la motivación e incide en que se mantenga como tal la meta a la que se orienta la motivación, o en que la trata de reorientarse hacia otra meta diferente.

⁶³ Schultz, D. P. (1999). **Psicología Industrial**. Mc Graw Hill. México.

⁶⁴ Schultz, D. P. (1985). **Comportamiento organizacional**. Mc Graw Hill. México.

⁶⁵ Katz, D. (1985). **Psicología social de las organizaciones**. Mc Graw Hill. México.

3.3 TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.

3.3.1.- Teoría de dos factores de Herzberg.

Según esta teoría, las personas tienen dos tipos de necesidades. Herzberg denominó a las primeras necesidades de Higiene, las cuales son incluidas por las condiciones físicas y psicológicas en las que trabajan las personas. Así mismo, llamó a las segundas necesidades de Motivación y las descubrió muy parecidas a las necesidades de orden elevado de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.

Herzberg en 1959 aseguraba que estos dos tipos de necesidades eran satisfechas por diferentes tipos de resultados o recompensas. Se dijo que las necesidades de higiene eran satisfechas por el nivel de algunas condiciones consideradas como factores de higiene o insatisfactores.

Los factores que Herzberg observó que se relacionaban con las necesidades de higiene son las siguientes: supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo físicas, salario, políticas empresariales y prácticas administrativas, prestaciones y seguridad laboral. Todos estos factores se relacionan con el contexto o ambiente en donde se realiza el trabajo. Cuando estos factores no son favorables se genera insatisfacción en el trabajo.

A diferencia de las necesidades de higiene, las de motivación son satisfechas con lo que Herzberg denominó factores de motivación o satisfactores. Éstos son los factores que identificaron: logro, reconocimiento, trabajo, responsabilidad y ascenso. Mientras que los factores de higiene se relacionan con el contexto laboral, los de motivación tienen que ver con la naturaleza y las consecuencias del trabajo.⁶⁶ (Castellanos Marie C. (2000).

⁶⁶ Castellanos Marie C. (2000). El Trabajo Social Y Las Necesidades Humanas Básicas. La Prensa Mexicana. México, D. F.

Según la teoría, los factores que conducen a la satisfacción laboral son los que satisfacen las necesidades de realización personal del individuo en su trabajo, y es sólo mediante el desempeño de la tarea como las personas pueden disfrutar las recompensas que reforzarán sus aspiraciones.

Comparados con los factores de higiene, que cuando se presentan se traducen en un estado neutro (ni satisfacción ni insatisfacción), los factores positivos de motivación provocan satisfacción laboral. Sin embargo, si el reconocimiento, la responsabilidad y otros factores de motivación no están presentes en un trabajo, el resultado no será la insatisfacción, como sucede con los factores de higiene, sino el mismo estado neutro asociado con la presencia con los factores de higiene.

La teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales: un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados de Higiene o Mantenimiento, entre los que podrán enumerarse el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo, y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados Motivadores, entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante.

Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan trabajar a desplegar un mayor esfuerzo.⁶⁷ (Oliveira Paulo. (1999).

⁶⁷ Oliveira Paulo. (1999). **Técnicas De Liderazgo Y Participación**. Dabar. México, D. F.

3.3.2.- Teoría del Aprendizaje Social.

La teoría del aprendizaje social asegura que los trabajadores utilizan a otras personas como fuentes de información para elegir las actitudes y los comportamientos adecuados.

Las actitudes de los empleados, por lo menos en parte, son copiadas, reflejadas y modeladas a partir de las actitudes hacia la organización, el trabajo en su conjunto y facetas laborales específicas. Las personas perciben a algunos compañeros de trabajo, que por lo general tienen los mismos puestos o intereses, o a quienes se les considera con éxito o poder, como modelos adecuados, y basan sus propias actitudes en las que creen que son las de aquellos. Por lo tanto, la teoría sostiene que la satisfacción laboral del trabajador no es determinada interna, sino que externamente.

En algunos estudios que realizó Weiss, se examinó el aprendizaje social de las actitudes en el trabajo, de las cuales la satisfacción en el trabajo podría formar parte. Weiss también llegó a la conclusión de que el modelado de los valores en el trabajo influía en el comportamiento de los supervisores; había gran semejanza entre los diferentes valores de los trabajadores y supervisores cuando éstos últimos mostraban consideración hacia sus subordinados.

También descubrió que los trabajadores con poca autoestima, o que tenían una idea relativamente negativa de sus propias capacidades y valía, imitaban de una manera más marcada los valores de los supervisores competentes y con éxito, que aquellos subordinados con autoestima elevada. Weiss sugirió que las personas con autoestima alta podrían confiar más en sus propios juicios y, por consiguiente, sentían menos necesidad de depender de la opinión de los demás.

⁶⁸(Rodríguez, 1998).

⁶⁸ Rodríguez, A. (1998). Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. Pirámide. España.

Todo parece indicar que el aprendizaje social es una forma en la que la gente desarrolla actitudes, no sólo en ambientes laborales sino en otras situaciones sociales.

No obstante, no todos tienen las mismas probabilidades de imitar el comportamiento de otros. Así mismo, no todos tienen las mismas posibilidades de servir como modelo. Por ende, el aprendizaje social puede ser una mejor explicación de la satisfacción en el trabajo y otras actitudes en determinadas situaciones y para otras personas, más que para otras.

Básicamente, la teoría del aprendizaje social considera las diferencias individuales como errores de variación. Sin embargo, no hay ninguna razón para negar que existen diferencias individuales en el grado que es posible que las personas están influidas por las ideas, creencias y comportamientos de los demás a su alrededor.⁶⁹ (Castellanos Marie C. (2002).

3.4.- Dimensiones de la Satisfacción Laboral.

Locke en 1976 fue uno de los primeros autores que intentó identificar varias de estas características, clasificándolas a su vez en dos categorías:

* Eventos o condiciones de satisfacción laboral:

- ❖ Satisfacción laboral en el trabajo: interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.

⁶⁹ Castellanos Marie C. (2002). Manual de Trabajo Social. La Prensa Mexicana. México, D. F.

- ❖ Satisfacción con el salario: valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.
- ❖ Satisfacción con las promociones: oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción.
- ❖ Satisfacción con el reconocimiento: que incluye los elogios por la relación del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción.
- ❖ Satisfacción con los beneficios: tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.
- ❖ Satisfacción con las condiciones de trabajo: como el horario, los descansos, el diseño del puesto del trabajo, la temperatura.

* Agentes de satisfacción que hacen posible la ocurrencia de estos eventos.

- ❖ Satisfacción con la supervisión: referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.
- ❖ Satisfacción con los compañeros: que incluye la competencia de éstos, su apoyo, comunicación, amistad.
- ❖ Satisfacción con la compañía y la dirección: aspectos con la política de beneficios y salarios dentro de la organización.

Por otro lado Schultz, también hace una clasificación de las dimensiones que actúan como un estado integrado en la predicción del comportamiento laboral y dichas dimensiones se instalan a continuación:

- ◆ El trabajo, el cual incluye el contenido y rutina del trabajo para estimar en qué grado las personas sienten que su actividad laboral es agradable, creativa y pone a prueba sus habilidades y conocimientos.
- ◆ El jefe, ésto se relaciona con las autoridades de la organización, en qué medida proporcionan recompensas y castigos a sus empleados, se interesan por su bienestar y de qué forma supervisan las actividades laborales.
- ◆ Los compañeros de trabajo, en la medida en que los trabajadores sienten que sus relaciones con los compañeros de trabajo son agradables.
- ◆ El salario y las prestaciones sociales, ésto parece ser una gran fuente de insatisfacción y se refiere al grado en que los empleados consideran qué tanto su sueldo como sus prestaciones y compensaciones se ajustan a sus necesidades y aspiraciones.
- ◆ Oportunidades de promoción, este aspecto se relaciona con las oportunidades que reciben los trabajadores de avanzar y obtener mejores puestos en su trabajo, así como los sentimientos de que las políticas de ascenso son justas.
- ◆ Horas de trabajo, tienen que ver con el tiempo que una persona permanece en su trabajo y cómo hace uso de las horas asignadas a él.
- ◆ Carga de trabajo, se refiere a la relación entre la cantidad de trabajo que tiene que realizar un sujeto y el tiempo para efectuarlo, además de las facilidades que tenga para llevarlo a cabo.

Así pues la satisfacción científica para muchos, la ausencia de factores negativos más que la presencia de factores positivos. ⁷⁰(Spector, 2002).

Una de las generalizaciones básicas que ofrece Morse es que el nivel de satisfacción es una combinación tanto del nivel de aspiraciones o nivel de tensiones, y de necesidades como de la cantidad de beneficios obtenidos del ambiente. Existe satisfacción cuando ambas cosas van de acuerdo y se produce una insatisfacción en el trabajo cuando los beneficios obtenidos del ambiente son mucho menores que el nivel de necesidades del individuo. ⁷¹(Schultz, 1985).

3.5.- Investigaciones realizadas sobre Satisfacción Laboral.

A continuación se resumen algunas investigaciones hechas recientemente sobre la satisfacción laboral:

Los primeros hallazgos con relación a la satisfacción laboral datan de 1935 con Hoppock quien calculó el índice de satisfacción laboral en el sentido de que los profesionistas y los directores estaban más satisfechos que los grupos ocupacionales más bajos. En el estudio de Hoppock, los profesionales y directores de empresas eran los más satisfechos, después los empleados y los trabajadores capacitados.

En términos generales, en los distintos individuos se encontraron diferencias en cuanto al grado de satisfacción que se relaciona en cierta manera con el tipo de actividad. ⁷²(Blue, 1992)

⁷⁰ Spector Paúl. (2002). Psicología Industrial y Organizacional “Investigación y Práctica”. Manual Moderno. México.

⁷¹ Schultz, D. P. (1985). **Comportamiento organizacional**. Mc Graw Hill. México.

⁷² Blum, L. (1992). **Psicología Industrial**. Trillas. México.

En una investigación realizada por Clark y Warr (1996) plantean que generalmente la satisfacción laboral se incrementa con la edad. Dándose en patrón en forma de U, declinando la satisfacción moderadamente en los primeros años de empleo para incrementarse hasta el retiro. Para comprobar este planteamiento se realizó una investigación en una gran muestra de empleados británicos; encontrándose una significativa forma de U en los niveles de satisfacción laboral, satisfacción con el apego y con el trabajo en sí.

Este estudio fue realizado con base en datos entregados el British Household Panel Study, de una muestra aleatoria extraída el año de 1991 de 10000 personas, de las cuales 5192 tenían empleo. La información fue obtenida a través de entrevistas en la casa del encuestado, cubriendo composición familiar, situación financiera, antecedentes personales y familiares, características del empleo, historia y actitudes, y sentimientos de felicidad y salud mental general.

Jonson y McClure ⁷³(1999) realizaron un estudio donde examinan las diferencias en satisfacción laboral entre los hombres y mujeres. Aunque hay una amplia literatura dirigida a la satisfacción general de los trabajadores hacia sus empleos, hay pocas investigaciones relacionadas a las diferencias de género respecto a la satisfacción laboral.

Para cumplir este objetivo se enviaron cuestionarios a 500 hombres y 500 mujeres, gerentes de logística, se recibieron los instrumentos completados de 146 mujeres y 155 hombres. Los resultados indican de acuerdo al autor que ambos, hombres y mujeres están razonablemente satisfechos en sus trabajos. Esto es, un trabajador toma una posición media en su satisfacción laboral.

Desde esta perspectiva el punto medio sugiere que cuatro de cada cinco mujeres y hombres están en una posición promedio o mejor que el promedio en satisfacción laboral.

⁷³ Jonson, J. y McClure. (1999). Job Satisfaction of Logistics Managers. Transportation Journal.

Organ y Lingl (1995) argumentan que las dimensiones de personalidad: agradabilidad y concientización son hipotéticamente importantes para explicar la varianza entre satisfacción laboral y la conducta organizacional ciudadana, los hallazgos de 99 empleos en el Reino Unido y los estados Unidos indican que estas dos dimensiones explican una varianza substancial en satisfacción; los resultados apoyan la hipótesis de que hay una relación entre personalidad y satisfacción laboral.

La agradabilidad tiene una considerable importancia para la capacidad de expresar satisfacción en el trabajo, particularmente en el contexto de las relaciones laborales. Sin embargo, se debe tener precaución en el uso de esta inferencia, por que las muestras de agradabilidad y satisfacción se dan al mismo tiempo.

Robie y Ryan (1998) realizaron dos estudios para examinar la relación entre el posicionamiento ocupacional y la satisfacción laboral. El estudio uno es un meta análisis de la relación entre estas dos variables, usando datos de 35 muestras independientes. Se encontró que la satisfacción laboral es alta en jerarquías ocupacionales altas, siendo esta relación influida por otros varios factores, como el nivel de supervisión, grado de autonomía y responsabilidad.

El estudio dos fue un piloto de la relación entre las mismas variables que el estudio uno, añadiendo cuatro tipos de posicionamiento ocupacional y cinco facetas de la satisfacción laboral, encontrándose que hay un alto grado de convergencia entre los tipos de posicionamiento ocupacional y las facetas de la satisfacción en el trabajo medidas.

Estos estudios sugieren que la relación entre el posicionamiento ocupacional y la satisfacción laboral es positiva a través de la operacionalización de dos constructores.

Además de que otros mediadores pueden ser investigados para explicar la varianza restante e identificar su efecto. Omundson ⁷⁴(1996).

Este estudio analiza las posibles diferencias entre contadores hispanos y euro-americanos, en personalidad, satisfacción laboral e intención de cambio, en base a la etnia, el posicionamiento ocupacional y la toma de decisiones. Los resultados fueron obtenidos de una muestra de contadores públicos certificados 860 euro-americanos y 119 hispanos.

El análisis de los datos muestra que: la personalidad fue encontrada significativamente asociada con el posicionamiento ocupacional y toma de decisiones, la satisfacción laboral está asociada con el nivel de autoridad para tomar decisiones; no se encontraron diferencias de personalidad entre los contadores hispanos y los euro-americanos. Finalmente la intención de cambio no se encontró asociada con el posicionamiento ocupacional pero sí esta asociada con el nivel de autoridad para tomar decisiones.

⁷⁴ Omundson, J. (1996). **Type a personality, job satisfaction an tumover intention among certified public accounts.** Hispanic Journal.

CAPÍTULO IV “APLICACIONES ACTUALES EN ORGANIZACIONES MEXICANAS”

4.1.- EMPRESAS DAN BONOS EN LUGAR DE AUMENTAR SUELDOS.

En los últimos años, el otorgamiento de bonos por desempeño por parte de las empresas se incrementó; en contraparte, son pocas las compañías que hoy en día ofrecen a sus empleados un alza colectiva, como parte de una tendencia que se consolida en el mercado mexicano.

La participación de las prestaciones, entre éstas el bono por desempeño para directores generales, directores y gerentes, aumentó de 20% en 1994, a 27% en 2005.

Especialistas en recursos humanos de AON Consulting y de la Cámara Americana de Comercio (Amcham) destacan que el incremento en los beneficios tiene varios objetivos para las compañías: atraer y/o retener talento; evitar el pago de mayores impuestos derivados del crecimiento de la nómina y resarcir la caída real de los salarios. De acuerdo con la última Encuesta de Sueldos y Prestaciones 2006 de Amcham, las prestaciones llegan a representar hasta 27% de la compensación total de un empleado.

Rocío Hernández, directora Adjunta de Recursos Humanos y Compensaciones de la firma de recursos humanos AON Consulting, explica que casi 90% de su base de clientes a nivel nacional cambió de aumentos generalizados a ofrecer paquetes de sueldos atractivos donde se premia al talento y el desempeño.

"La tendencia se encamina a desaparecer las alzas generalizadas; se busca que el presupuesto se vierta en el talento y en aquel personal, sobre todo ejecutivo, que dé resultados y se desempeñe conforme a objetivos ligados al negocio", afirma.

Un claro ejemplo de esta tendencia que se consolida en México, cita, son los beneficios extraordinarios que logra un director general, el cual de acuerdo con la política general de las empresas debiera percibir 5.7 meses de sueldo al año, en lugar de los 4.2 meses que recibe actualmente.

Lo mismo ocurre para directores de área, que llegan a percibir cuatro meses de su sueldo, en lugar de 3.3 meses como tradicionalmente otorgan las compañías. Sin embargo, a decir de Hernández, los gerentes no tienen ese privilegio y sólo reciben un mes cuando la política es la de ofrecer 2.7 meses del sueldo anual.

"Algunas empresas pueden dejar a un sector importante de los trabajadores sin aumento, y el dinero canalizarlo verdaderamente a aquellos que muestren resultados palpables en los ingresos de la empresa", afirma.

Se pagan solos

Asegura que como parte de la remuneración que ofrecen las empresas a sus empleados la percepción variable, es decir los bonos, se han enfocado más hacia aquellos que realmente reditúan a la compañía, de tal forma que éstos involucran esquemas de evaluación y medición más estrictos, con el fin de que el dinero que se destine a bonos sea autofinanciable.

"Se puso de moda el otorgar bonos, pero éstos no involucraban métodos de evaluación ni se medía el desempeño de los trabajadores, de tal forma que se entregaban a todos los empleados o a casi todos un sobresueldo que no necesariamente reflejaba mayor desempeño o mejores resultados", subraya la especialista.

Destaca que desde hace cinco años, la estrategia respecto al otorgamiento del bono por desempeño se perfeccionó para tratar de cumplir con su verdadero objetivo.⁷⁵ (<http://www.expansion.com.mx/>)

⁷⁵ <http://www.expansion.com.mx/>

4.2.- ESTUDIO EN LOS SERVICIOS DE SALUD DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL (DDF).

Introducción.

Es responsabilidad de las instituciones del Sector Salud establecer estrategias que permitan la evaluación continua de las condiciones bajo las cuales se proporciona la atención médica. En el desarrollo de estas acciones para mejorar la calidad, deben considerarse tanto la monitoría y la evaluación. Como los principios de desarrollo y cambio organizacional, con la finalidad de modificar las variables de comportamiento y desempeño laboral, establecer la pertinencia e identidad institucional y fomentar actividades positivas en ambientes organizacionales más adecuados.

Los Servicios de Salud del Departamento del Distrito Federal (DDF) tienen más de 80 años de existencia. Por lo que han requerido de una serie de cambios y modificaciones acordes con el crecimiento, desarrollo y transformación de la Ciudad de México. Su organización está dada por las políticas existentes, normas establecidas, estilo de dirección y manejo de conflictos, entre otros aspectos.

En los países latinoamericanos la dimensión de las relaciones interpersonales prevalece sobre la dimensión técnica de la calidad, siendo mayor el reto dado que se emplean sistemas de países industrializados, enfocados principalmente a la mejoría de los procesos técnicos por medio de la monitoría del desempeño, la vigilancia extrema y la centralización del proceso de mejoría -garantía. Diseñar y establecer instrumentos propios de evaluación congruentes con nuestra realidad, propicia las condiciones de igualdad que favorecen la participación en la búsqueda de la calidad.

Con la finalidad de contribuir a mejorar la atención en las instituciones del Sector Salud, se implantó el Programa de Mejoría de Calidad de los Servicios de Salud del DDF. Con un modelo no prescriptivo y descentralizado, de carácter voluntario y participativo.

Para ello, se establecieron dos fases o etapas fundamentales: la generación de una cultura de compromiso hacia la calidad y la instalación de estructuras para mejorarla.

Se han desarrollado, hasta la fecha, acciones educativas y motivacionales de promoción- comunicación- participación, orientadas a modificar actitudes. Entender las necesidades del cambio, reconocer la importancia que tiene la satisfacción del paciente, así como la de los trabajadores de la institución. Se integraron grupos multidisciplinarios responsables del desarrollo del programa a nivel operativo, para incidir en el medio organizacional y laboral. La difusión de los mensajes e ideas se hizo por medio de carteles, trípticos, vídeo programas y talleres que contribuyen de forma progresiva y continua al reforzamiento de los objetivos.

Actualmente se está realizando la valoración inicial del proceso e impacto del programa, considerando los cambios de actitud a partir de la satisfacción laboral como factor relevante del proceso de calidad.

ENFOQUES DE EVALUACIÓN.

La evaluación de la calidad a través de diversos aspectos, generalmente indirectos y subjetivos, ha generado la dificultad para interrelacionar las categorías de estructura-proceso-resultado.

En forma aislada, la evaluación de la calidad de los procesos proporciona únicamente información sobre los aspectos técnicos de la atención, pero prácticamente ignora las cuestiones interpersonales. Por otra parte, la evaluación de los resultados permite tener un enfoque más amplio sobre estos factores, aunque no determina con precisión sus causas.

Ambos enfoques deben ser complementarios, ya que los cambios en el proceso de atención médica influyen en el resultado de la misma. La evaluación del proceso incluye no sólo las actividades, sino los procedimientos finales de diagnóstico y tratamiento, porque en el desempeño se determina el tratamiento técnico y en el resultado se considera la satisfacción laboral, ambos como elementos de valoración de la efectividad.

La satisfacción del trabajador en el desempeño de sus funciones es considerada por diferentes teóricos e investigadores en ciencias sociales como un factor determinante de la calidad de la atención, esta aportación se aplica en los modelos de evaluación de los servicios de salud.

Maslow afirma que la satisfacción de las necesidades da como resultado una actitud positiva de los trabajadores, por lo tanto se establece que éste es uno de los factores prevalentes relacionados con su motivación.

El modelo desarrollado por Herzberg, señala que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo. Vinculados directamente con la satisfacción laboral, tales como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos. Los factores extrínsecos del trabajo, que no pueden ser controlados o modificados directamente por el trabajador, están relacionados con la higiene, las políticas de organización, la supervisión, la disponibilidad de recursos, el salario y la seguridad.

Diferentes estudios comprobaron que los motivadores más eficaces son los intrínsecos de trabajo mismo. Desde luego que los extrínsecos, como el salario, son un incentivo importante utilizado fundamentalmente en la industria, aunque también se demostró que con frecuencia no tiene las características de motivación que se le atribuyen.

En el modelo de Vroom la satisfacción y el desempleo laboral establecen una relación negativa con el ausentismo y la rotación del personal; es decir, los individuos están satisfechos con su trabajo hasta el grado que les permita obtener

lo que desean; su desempeño es eficiente siempre y cuando los conduzca a la satisfacción de sus necesidades.

De acuerdo con Stogdill, el desempeño tiene relación con la satisfacción laboral siempre que exista un reforzamiento en las expectativas del rendimiento.

En diversas investigaciones se encontraron puntos de acuerdo entre los siguientes factores:

- * Existe una relación negativa entre la satisfacción laboral y las probabilidades de abandono del empleo.
- * Existe una negativa, aunque menos firme, entre la satisfacción laboral y el ausentismo.
- * La satisfacción laboral presenta una correlación significativa, aunque inestable, con el desempeño del trabajador.

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO.

A partir del estudio de Sheps sobre la importancia del desempeño laboral en la evaluación de los procesos, Freeborn y Greenlick propusieron una clasificación de métodos, donde consideraron como elementos fundamentales del análisis la capacidad profesional y técnica del trabajador, la satisfacción del paciente y la satisfacción del "proveedor", integrando en su modelo aspectos de proceso y resultados.

En las instituciones del Sector Salud de México se realizaron evaluaciones de la calidad de la atención, considerando las expectativas tanto del paciente como de los trabajadores, a través de "cédulas de valoración" que permiten establecer un diagnóstico situacional operativo que facilita la identificación de los problemas. El principal antecedente de esta metodología es el Manual de Evaluación de la calidad de la Atención Médica, documento normativo diseñado por el Grupo

Básico Interinstitucional de Evaluación del Sector Salud, que se constituye como una estrategia establecida, sistematizada y continua.

La calidad de la prestación de servicios puede enfocarse a las expectativas de la institución, en términos de oportunidad, costos, morbilidad, mortalidad y ausencia de quejas. Las del trabajador serían en términos de satisfacción laboral, equipo e instrumental apropiados, reconocimiento de sus superiores y remuneración adecuada a su nivel. Los pacientes, por su parte, esperan cortesía, ambiente agradable, tiempos de espera reducidos, privacidad, información médica completa, personal calificado, diagnóstico y tratamiento eficientes.

Aunque cada uno de los enfoques es diferente. Existe una concordancia entre los tres elementos (institución, trabajadores y pacientes), lo cuál permite que puedan ser analizados en forma integral.

Un ejemplo son los estudios realizados con buenos resultados, en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), que mediante la aplicación de encuestas de opinión valoraron las expectativas del derechohabiente y del trabajador, en relación con su satisfacción.

El modelo metodológico de este estudio propone un enfoque de proceso-resultado en la evaluación de la calidad, desde una perspectiva multidimensional (*cuadro 1*), cuyos objetivos son los siguientes:

- a) Determinar el papel del desempeño y de la satisfacción laboral, como factores que apoyan la calidad de los procesos y sus resultados en una unidad hospitalaria.
- b) Conocer las percepciones, satisfacciones y expectativas que, en relación al desempeño laboral, manifiesta el personal directivo, los trabajadores y los pacientes de los servicios de hospitalización y consulta externa.

c) Identificar el grado de relación entre las percepciones del personal directivo, los trabajadores y los pacientes valorados.

d) Contribuir en el desarrollo de experiencias que permitan mejorar la calidad de los servicios de salud.

CUADRO I		
Enfoque de evaluación de la calidad. Modelo proceso-resultado (adaptado de Donabedian)		
Perspectiva	Instrumento	Factores relevantes
Cuerpo Directivo	Cédula de EUA. aptitudes	Calidad del trabajo Criterio Colaboración Iniciativa Trabajo de equipo Relaciones interpersonales
Trabajadores	Job Description Index Smith	Importancia de las tareas Participación en la toma de decisiones Rendimiento Clima intragrupo Formación de equipos Claridad objetivos/metás Aplicación de sanciones/correctivos Reconocimiento
Usuarios	Encuesta "Satisfacción del usuario"	Calidad del diagnóstico y tratamiento Oportunidad de la atención Trato personalizado Amabilidad Comunicación

MATERIAL Y MÉTODOS

Con un enfoque multidimensional, se realizó un estudio descriptivo-transversal para la valoración de la satisfacción laboral y el desempeño, a través de la perspectiva del personal en un hospital de atención pediátrica de la Dirección General de Servicios de Salud del DDF.

El tamaño de la muestra se calculó con base en el total del personal (253), con un nivel de significancia del 90 por ciento (2.70). El muestreo fue de tipo probabilística, estratificado y proporcional al número de trabajadores de cada área o servicio: enfermería, trabajo social, dietología, mantenimiento y servicios generales, personal administrativo, personal médico y cuerpo directivo.

El instrumento utilizado se validó previamente y se adaptó a las características de la institución; abordó factores relevantes a la satisfacción laboral. Con base en el modelo dual de motivación de Herzberg, y a los factores de motivación intrínsecos del trabajo: importancia de las tareas, participación en la toma de decisiones, rendimiento, clima intragrupo, formación de equipos, claridad de objetivos y metas, reconocimiento y aplicación de sanciones, eficiencia y motivación.

Con el propósito de conocer la dirección de la opinión de los trabajadores encuestados, en el cuestionario que se aplicó las categorías de respuestas fueron: totalmente de acuerdo, no sé, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.

Posteriormente se aplicó una Cédula de Evaluación de Aptitudes al personal directivo (jefes inmediatos de los trabajadores encuestados previamente), en donde se establecieron criterios de calificación para la capacidad profesional y técnica. La cédula consta de ocho factores escalafonarios de aptitud: colaboración, iniciativa, calidad del trabajo, participación y trabajo en equipo, relaciones interpersonales, criterio en la aplicación de normas y eficiencia en el trabajo, todos ellos normados y establecidos por la Secretaría de Salud (SSA).

Con los resultados de ambos instrumentos se calculó la media, desviación estándar y porcentaje de los datos categorizados; la correlación Rho de Spearman se utilizó para determinar el tipo de asociación existente entre las variables cuantitativas, conforme a las opiniones emitidas por el personal encuestado.

Así mismo, se realizó un análisis multivariado de la cédula de aptitudes con el paquete estadístico Statgraphics.

Finalmente, se aplicó la Encuesta de Satisfacción del Usuario a una muestra de 30 pacientes/usuarios del servicio de consulta externa -determinada con base en la demanda (2 272 consultas) con $Z= 1.64$ - y 22 pacientes/usuarios del servicio de

hospitalización. Para lo cual se consideró el número de ingresos (237) y se empleó el muestreo probabilístico, aleatorio simple.

La encuesta aplicada fue diseñada por el Grupo Básico de Evaluación del Sector Salud y forma parte del Sistema de Supervisión Integral Simplificado. El formato contiene preguntas dicotómicas con respuestas positivas y negativas (sí/no): se consideraron como factores relevantes la atención con trato personalizado la calidad del diagnóstico y tratamiento, oportunidad de la atención, cortesía, amabilidad. Relación médico-paciente y satisfacción.

Todos los instrumentos fueron aplicados directamente por los investigadores responsables del proyecto y personal capacitado de la unidad.

RESULTADOS

EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.

En relación con los factores que determinan la satisfacción laboral del personal, la calificación máxima fue de cinco puntos y la mínima de cero; se aceptó el 2.5 como suficiente. El personal médico manifestó el mayor grado de satisfacción, mientras que el personal administrativo fue el menos satisfecho.

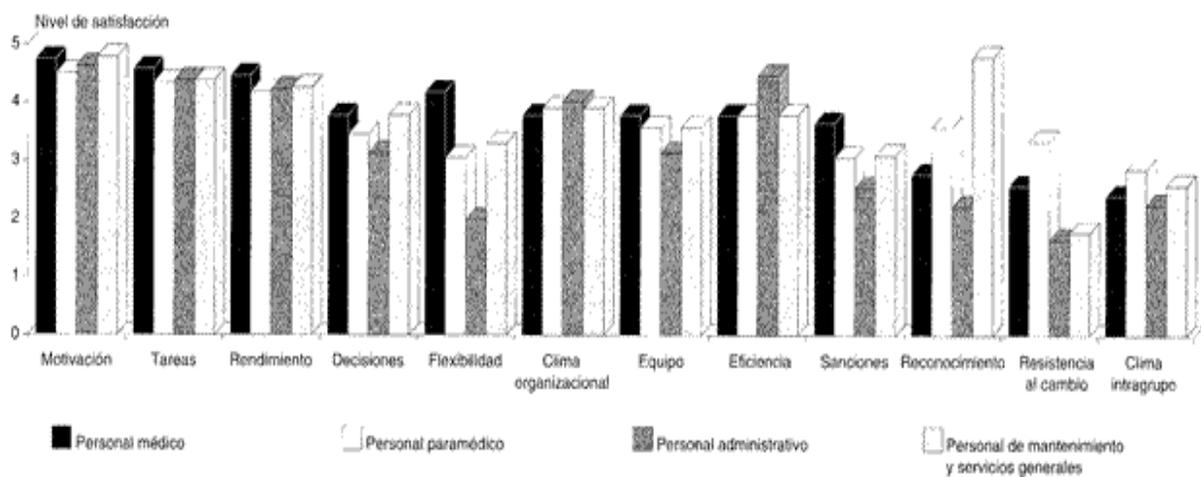
Los factores donde se encontró mayor satisfacción en todos los grupos fueron la motivación, la importancia de las tareas desarrolladas y el rendimiento; los resultados fueron de 4.2 a 4.8. Se encontró insatisfacción en el clima intragrupo con resistencia al cambio, e insuficiente reconocimiento al trabajo; las calificaciones en estos aspectos varían de 1.7 a 3.1 (*figura 1*).

El personal médico presenta calificaciones homogéneas y satisfactorias en casi todas las variables, con excepción de: clima intragrupo, resistencia al cambio y reconocimiento (*figura 1*).

El personal paramédico, integrado por enfermería, trabajo social, dietología, auxiliares de diagnóstico y tratamiento, manifestó satisfacción en todo, a excepción del clima y armonía intragrupo.

El personal administrativo se manifestó insatisfecho en las variables de resistencia al cambio, flexibilidad de la autoridad, reconocimiento al trabajo, clima intragrupo y en la aplicación de las sanciones.

El personal de mantenimiento y servicios generales expresó su insatisfacción únicamente en las variables de resistencia al cambio y clima intragrupo (*figura 1*).



Fuente: Encuesta aplicada en la unidad hospitalaria

FIGURA 1. Evaluación de la satisfacción laboral. Servicios de Salud del Departamento del Distrito Federal, México 1991

EVALUACIÓN DE APTITUDES

-La encuesta de aptitudes se valoró mediante el análisis de "rayos concéntricos", que mediante la representación gráfica de cada variable y el punto medio de cada rayo indica el valor promedio mientras que la distancia entre dos rayos representa la desviación estándar.

El desempeño laboral fue calificado por el jefe inmediato sobre la escala de cero a cinco puntos como máximo. El resultado más bajo lo obtuvo el personal médico y el de mantenimiento y servicios generales; el más alto lo consiguió el personal administrativo y el paramédico. Los factores que alcanzaron la mejor calificación fueron: las relaciones interpersonales, la calidad del trabajo y la eficacia. Las más bajas fueron para la iniciativa del trabajador, el trabajo en equipo y la eficacia.

La figura 2 muestra que el personal médico tiene calificaciones bajas en aptitudes de colaboración, iniciativa y eficacia en el trabajo o desempeño, mientras que logró las más altas en relaciones interpersonales. El personal paramédico obtuvo calificaciones satisfactorias en el servicio de dietología y los auxiliares de diagnóstico-tratamiento, quienes mostraron las mejores aptitudes para el trabajo.

El personal de enfermería consiguió resultados adecuados, principalmente en los factores de relaciones interpersonales y de eficiencia.

El personal de trabajo social logró calificaciones bajas en la iniciativa, eficiencia y eficacia de su trabajo.

El personal administrativo alcanzó calificaciones similares a las del servicio de enfermería.

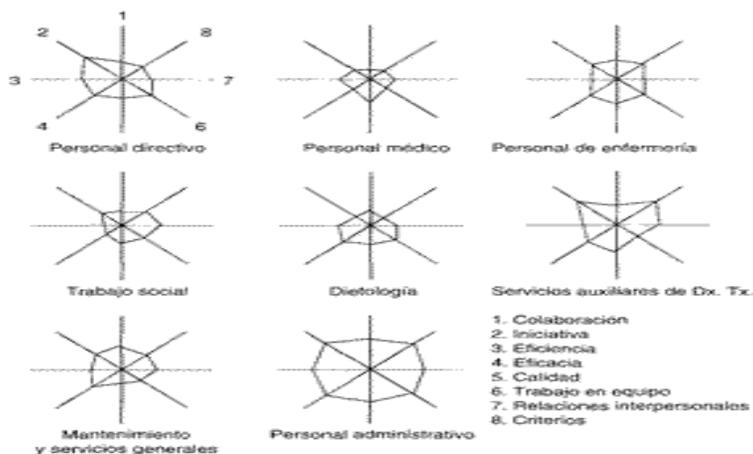


FIGURA 2. Evaluación de aptitudes mediante análisis multivariado. Servicios de Salud del Departamento del Distrito Federal, México, 1991

GRADO DE CORRELACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y PERSONAL.

La correlación obtenida al comparar las opiniones del personal de la unidad hospitalaria y de los directivos, mostró un nivel bajo de asociación entre las variables de satisfacción laboral y las aptitudes del trabajador, con tendencia al desacuerdo, así como juicios de satisfacción contradictorios en el personal de la unidad.

El coeficiente de correlación Rho de Spearman fue de 0.10 con Z de 0.58, sin ser estadísticamente significativo.

EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO.

El 50 por ciento de los pacientes encuestados sobre el servicio de consulta externa, manifestó que la atención fue excelente, considerando que el desempeño de las actividades fue con calidad y eficiencia, cubriendo sus expectativas. El 40 por ciento señaló que la atención fue suficiente y sólo el 10 por ciento restante la consideró insuficiente e inadecuada- debido principalmente a los tiempos prolongados de espera, la descortesía y el mal trato. (Figura 3).

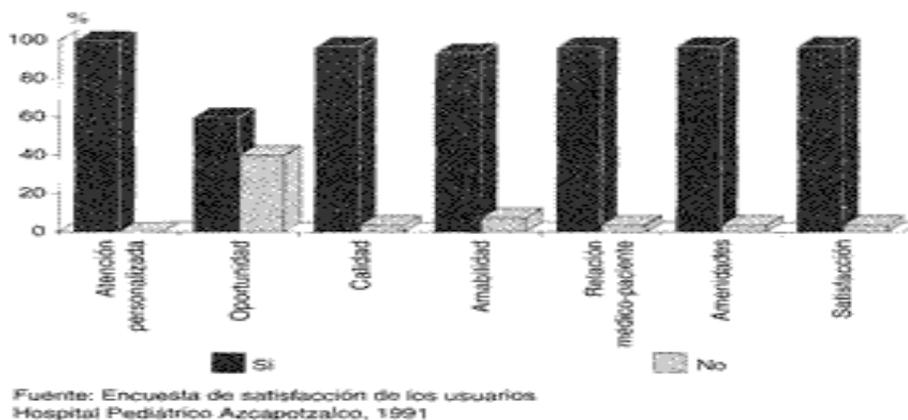
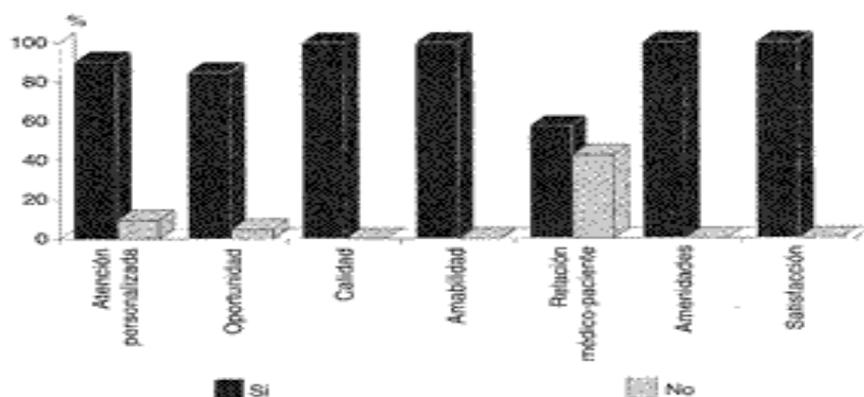


FIGURA 3. Evaluación de la satisfacción del usuario, consulta externa, opinión del usuario. Servicios de Salud del Departamento del Distrito Federal, México, 1991

En el servicio de hospitalización, únicamente el 35 por ciento de los pacientes indicó que la atención fue excelente en términos de satisfacción; 9% la consideró suficiente y 4% señaló que fue insuficiente e inadecuada, por la falta de atención personalizada y por la relación medico-paciente tan impropia.

El 39 % no opinó y el 13% no contestó debido al poco tiempo de hospitalización (figura 4).



Fuente: Encuesta de satisfacción de los usuarios Hospital Pediátrico Azcapotzalco, 1991

FIGURA 4. Evaluación de la satisfacción del usuario en hospitalización. Servicios de Salud del Departamento del Distrito Federal, México, 1991

Discusión

La evaluación del desempeño es una actividad esencial en la administración, ya que permite establecer estándares del comportamiento laboral, útiles en la valoración de la calidad. Los resultados muestran que las variables utilizadas para la evaluación del desempeño son coherentes con otros estudios similares.

La satisfacción laboral guarda una estrecha relación con determinados aspectos del desempeño, y se reconoce una vinculación causa-efecto positiva entre el clima organizacional y las actitudes favorables o desfavorables del trabajador.

En este estudio se encontró una relación secundaria entre factores como satisfacción-rendimiento, con trabajadores satisfechos que manifestaron su motivación en el trabajo, pero cuyo desempeño y aptitudes no sobrepasaron el promedio. Es necesario determinar si las aptitudes que se evaluaron se vinculan con la satisfacción, o con otros factores como su preparación básica, capacitación para el desempeño, actualización o nivel sociocultural, lo que podría ser la base para futuros estudios sobre el tema.

La relación entre la percepción del usuario y la del trabajador fue poco relevante, ya que en ambos grupos se manifestó un nivel adecuado de satisfacción.

El empleo de un enfoque multidimensional de valoración a través de la percepción-opinión sobre diversos factores, indicó en algunos casos inconsistencia en las respuestas emitidas por el personal. Sin embargo, permitió la comparación de los diversos grupos y niveles de trabajo, al dar la pauta para la instalación y seguimiento de técnicas participativas adaptadas a sus necesidades y expectativas.

La valoración periódica de estos aspectos permite establecer tendencias en el tiempo, relacionadas con cambios de actitud.

5. El desarrollo de las condiciones culturales, además de los grupos instalados con el propósito de valorar y corregir oportunamente las deficiencias encontradas en los sistemas. Son aspectos imprescindibles para el logro de los objetivos propuestos por el Programa Integral de Mejoría de Calidad que desarrolla la Dirección General de Servicios de Salud del DDF.⁷⁶
(<http://www.stps.df.com.mx>)

⁷⁶ <http://www.stps.df.com.mx>

4.3.- PREMIAN EMPRESAS MÉRITOS DE EMPLEADOS.

Seis de cada diez empresas mexicanas ofrecen pagos por mérito a sus empleados, de acuerdo con un estudio global de la consultora en recursos humanos Hewitt México.

Los dos elementos que más influyen para determinar el gasto de los aumentos por mérito son la competitividad en el mercado laboral, con 68%.

Y el otro los resultados de negocio de la compañía con 57% de respuestas de las 2 mil 450 compañías encuestadas en 16 países.

Durante el 2005, el promedio en México de los aumentos por mérito para personal de confianza fueron de 4.9%, y el pronóstico para este año es de 5% en puestos ejecutivos y de confianza.

Y de 4.9 para personal sindicalizado destacado por su desempeño, de acuerdo con la consultora.

Dado que los salarios base en la República Mexicana crecieron apenas 4% el año pasado, las empresas tienen que encontrar nuevas formas de motivar a sus empleados con otro tipo de compensaciones, como los premios por desempeño laboral sobresaliente.

"En México estamos viendo una tendencia a la estabilización de los sueldos, por lo tanto, como los salarios base crecen poco, las compensaciones crecen más", afirmó en conferencia Fernando Pliego, líder de compensaciones para América Latina de Hewitt.

Un reto que enfrentan las empresas es definir los lineamientos para distribuir y comunicar los incrementos de sueldo.

Ya que mientras el 86% reporta la capacidad de identificar a sus empleados de alto potencial, y 89% identifican a los trabajadores de desempeño sobresaliente,

sólo 5% de las compañías destina un presupuesto para incrementos por mérito específicamente para estos grupos.

El estudio reveló también que las empresas encuentran en el incremento de sueldo base o pago variable la mejor forma de recompensar el alto desempeño de los empleados.

Sin embargo, para el personal este tipo de recompensa ya no es suficiente, por lo que ahora se busca un esquema de remuneración total con promociones.

Además de reconocimientos especiales, balance entre el crecimiento del negocio y el costo de los programas de remuneración, consideración de las expectativas de crecimiento y desarrollo personal, entre otros.

Los premios en México

En las empresas mexicanas, los principales estímulos a los trabajadores se otorgan en forma individual.

Porcentaje de empresas que aplican premios

Desempeño individual	58%
Reconocimiento	27%
Desempeño de equipo	18%
Productividad y ganancia	6%

⁷⁷ (<http://www.oit.com.mx/>)

⁷⁷ <http://www.oit.com.mx/>

CONCLUSIONES.

En todos los ámbitos de la vida humana interviene la motivación como mecanismo para lograr objetivos y alcanzar metas, las personas tienen necesidades que requieren más que dinero para satisfacerlas.

Bajo la recopilación documental ya presentada podemos concluir que la motivación laboral es una de las herramientas más útiles en las empresas, de allí el interés por las organizaciones de ver en qué manera se puede estimular correctamente a los trabajadores, ya que no es fácil motivar por motivar, se debe elegir cuidadosamente qué tipo de motivador funcionará al personal, pues éste está ligado directamente con su personalidad y sistema de creencias. Si se pretende lograr que los trabajadores se desenvuelvan con eficacia se deben satisfacer las necesidades tanto personales como sociales en la manera que sea posible.

Un elemento importante a la hora de motivar es la comunicación, en numerosas ocasiones las organizaciones han incorporado programas de mejora y ventajas para las personas que trabajan en ella, pero no sabe transmitirlos adecuadamente y pierde su eficiencia ya que no tiene repercusión en su recurso humano. Es importante también por parte de la gerencia el saber transmitir el proyecto empresarial y hacer sentir a los empleados y empleadas su implicación en el mismo.

En esta cuestión de las medidas para motivar a los trabajadores es fundamental el tener claro que no hay una guía con medidas adecuadas para todos y todas, hay que tener en cuenta la situación personal de cada uno de los trabajadores con el fin de que nadie indirectamente se sienta discriminado.

Este trabajo de investigación abordó tres conceptos que fueron motivación, organización y satisfacción, los cuales fueron relacionados como lo expone el planteamiento del problema, dentro de una organización el éxito va a depender en

un gran porcentaje del desempeño de los trabajadores, es por ello que ésta se debe preocupar por mantener una buena relación con sus trabajadores y estar pendiente de las necesidades que requieren satisfacer, estas necesidades serán satisfechas si la organización plantea una adecuada estrategia de motivación para su personal, esta motivación traerá como consecuencia una actitud positiva de los trabajadores que se verá reflejada en las actividades laborales, y tanto trabajadores como empresa serán beneficiadas por este cambio.

Los trabajadores al sentir la importancia que les brinda su centro de trabajo y el reconocimiento que les brinda, muy probablemente sentirán satisfacción por su labor realizada y la organización ganará éxito y prestigio.

Las condiciones de trabajo constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano.

Las deficiencias en este sentido pueden ser causa de la aparición de la insatisfacción laboral. De ahí la importancia de medir la percepción de los empleados con respecto a sus condiciones de labor.

El índice de satisfacción con las condiciones de trabajo permite determinar cuáles son los principales elementos deficientes sobre los que se deben actuar para lograr mejoras en el ambiente laboral.

Es importante señalar que la relación que se da entre las dos variables estudiadas y presentadas se da, mas que nada, en un sentido, ya que la satisfacción actúa como retroalimentación directa del desempeño y de las variables psicosociales que la determinan, siendo uno de los factores mas influyentes en la motivación que presente la persona hacia el trabajo remunerado, llegando incluso a ser el factor necesario y suficiente en una conducta laboral determinada. La relación de la motivación como causa de la satisfacción no es directa, como se da en la dirección contraria, sino que esta mediada por el desempeño.

Además, la satisfacción posee otros determinantes importantes como son las recompensas y las expectativas que tienen las personas en relación a ellas.

Es común que suele depositarse sobre la motivación empresarial la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores con respecto a las tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral. Para esto se debería incluir la motivación como influencia en la organización y mejorar su rumbo de ideas para poder competir en este mundo modernizado.

Es de suma importancia mencionar que sólo lograron alcanzar altos niveles de desarrollo los países que asociaron la motivación en las labores organizacionales al orden global a partir de su propia integración y desarrollo motivacional internos.

Considero que la motivación laboral tendrá una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo y por ello la iniciativa de investigar acerca de este tema, en conclusión, el psicólogo tiene una labor de gran importancia, pudiendo aportar mucho al ambiente laboral mejorándolo en diversos aspectos y centrándose de manera específica y especial en mejorar dos de los más importantes componentes de la actividad remunerada como son la motivación y la satisfacción laboral; y, a través de esto, influir en amplias facetas de la vida de la persona contribuyendo a la felicidad y al bienestar general de los trabajadores.

“Inicia todos los días con la expectativa de que todo va a resultar un éxito, no con la esperanza sino con la certeza de que sí lo vas a lograr. No esperes a que las cosas sucedan; haz que sucedan.”

APORTACIONES Y RECOMENDACIONES.

- * El nivel de motivación que tenga el trabajador estará regido indudablemente como está se esta dejando manipular por su medio laboral.
- * El tipo de motivación de los trabajadores dependerá y estará ligado directamente con su persona y su sistema de creencias.
- * La motivación laboral es una de las herramientas más útiles en las organizaciones, de allí el interés en ver de que manera se puede estimular adecuadamente a los trabajadores, es por ello que sí se pretende lograr que los empleados se desenvuelvan con eficiencia se debe de empezar por satisfacer las necesidades sociales que rodean su entorno laboral, tanto como sea posible.
- * Los trabajadores necesitan sentir que su trabajo tiene valor y que cuando son buenos en ello, se les aprecia sinceramente; también quieren sentirse seguros en su área de trabajo y por supuesto demandan un salario adecuado al desempeño de sus actividades y poca rotación en sus puestos laborales.
- * Lograr que las organizaciones vean a la motivación como un arma para alcanzar objetivos y metas mutuas con el trabajador.
- * Promover la participación de la motivación en los problemas laborales y sindicales dentro de las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Aceves Madaleno José. (2000). **Psicología General**. México, D. F. Publicaciones Cruz.
2. Ardila, R. (1986). **Psicología del trabajo**. Santiago: Universitaria.
3. Ander Ezequiel. (2001). **Metodología Del Trabajo Social**. 1ª reimpresión; México, D. F.
4. Brunet, Luc. (1987). **El clima de trabajo en las organizaciones “Definiciones, diálogos y consecuencias”**. Trillas. México.
5. Blum, L. (1992). **Psicología Industrial**. Trillas. México.
6. Brown, J. A.C. (1973). **La Psicología Social en la Industria**. Trilla. México.
7. Brown, W., Moberg, D. (1983). **Teoría de la organización y la administración enfoque integral**. Limusa. México.
8. Calviño Manuel. (2000). **Orientación Psicológica**. Editorial Científico Técnica. La Habana.
9. Camarena Carlos Augusto. (1994). **ABC Del Desarrollo Organizacional**. 1ª edición. México, D. F.
10. Castellanos Marie C. (2000). **El Trabajo Social Y Las Necesidades Humanas Básicas**. La Prensa Mexicana. México, D. F.
11. Castellanos Marie C. (2002). **Manual de Trabajo Social**. La Prensa Mexicana. México, D. F.

12. Consejo Interamericano De Seguridad. (1999). **Los Accidentes Ocupacionales.** Edición español. Net Jersey; E. U. A.
13. Contreras De Wilhelm, Yolanda. (2001). **Trabajo Social De Grupos.** Editorial México. México, D. F.
14. Chiavenato, I. (2000). **Administración de recursos humanos.** Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Colombia.
15. Chiavenato, I. (2004). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Mc Graw Hill. Colombia.
16. Díaz Género. (2002). **Psicología Del Mexicano.** Trillas. México, D. F.
17. DiCaprio, Nicholas S. (1989): **Teorías de la personalidad.** México D.F. Mcgraw-Hill.
18. Diccionario de la lengua española © 2005. Espasa-Calpe S.A., Madrid.
19. De La Barrera Solórzano Luís. (2001). **Los Derechos Humanos.** Consejo nacional para la cultura y las artes. México, D. F.
20. De la Torre, F. (2000). **Relaciones humanas en el ámbito laboral.** Trillas. México.
21. Furnham, A. (2001). **Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones.** Oxford. México.

22. Gómez Luís. (2000). **Gestión de los Recursos Humanos**. Prentice Hall. México.
23. Gilbert, D. (1996). **Administración**. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
24. Guillen Carlos. (2001). **Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales**. Mc Graw Hill. México.
25. Guizar Rafael. (2001). **Desarrollo Organizacional**. Mc Graw Hill. México.
26. Hernández Sergio. (2002). **Introducción a la Administración**. Mc Graw Hill. México.
27. Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2002). **Metodología de la investigación**. Mc. Graw Hill. México.
28. Hicks, H. (1977). **Administración de organizaciones desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos**. Continental. México.
29. Hodgetts, R. y Altman, S. (1991). **Comportamiento en las organizaciones**. Mc Graw Hill. México.
30. Jonson, J. y McClure. (1999). **Job Satisfaction of Logistics Managers**. Transportation Journal
31. Katz, D. (1985). **Psicología social de las organizaciones**. Mc Graw Hill. México.

32. Krieger, M. (2001). **Sociología de las organizaciones**. Pearson. Prentice Hall. Buenos Aires.
33. Maldonado Rodríguez, Domingo. (2003). **Propuesta Del Trabajo Social Emprendedor**. Chihuahua, Chihuahua, México.
34. Munich Lourdes. (2002). **Fundamentos de la Administración**. Trillas. México.
35. Mc Clelland. (2001). **Informe Sobre el Perfil Motivacional** Fundación Venezolana. Venezuela.
36. MC Quaig, J. (1979). **Cómo Motivar a la Gente**. 5ta edición. México.
37. Oliveira Paulo. (1999). **Técnicas De Liderazgo Y Participación**. Dabar. México, D. F.
38. Omundson, J. (1996). **Type a personality, job satisfaction an turnover intention among certified public accounts**. Hispanic Journal.
39. Peña, J. (1985). **La psicología y la empresa**. Hispano europea. España.
40. Ponce Agustín. (2003). **Administración de Empresas: Teoría Y Práctica**. Limusa. México.
41. Ponce Agustín. (2004). **Administración de Empresas 2ª parte**. Fca. México.
42. Robbins Stephen. (2003). **Fundamentos Del Comportamiento Organizacional**. Reimpresión México.

43. Robbins, S. P. (2004). **Comportamiento organizacional**. Prentice Hall. México.
44. Rodríguez, A. (1998). **Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones**. Pirámide. España.
45. Rodríguez Joaquín. (2000). **Administración con Enfoque Estratégico**. Trillas. México.
46. Rodríguez Mauro. (1999). **Psicología de la organización Manual de seminarios vivenciales**. Trillas. México.
47. Santos, J.A. (2002). **Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humano**. San Salvador, Universidad de El Salvador.
48. Solana Ricardo F. (1993). **Administración de Organizaciones**. Ediciones Interoceánicas. Buenos Aires.
49. Sosa Alma Delia. (2000). **La Calidad Y El Ambiente Organizacional En Las Empresas**. Universidad Veracruzana. Minatitlán, Ver.
50. Susan Ana Luisa. (2003). **Como Investigar En Las Ciencias Social**. Trillas. México. D.F.
51. Schein, E. (1982). **Psicología de la organización**. Prentice. México.
52. Schultz, D. P. (1985). **Comportamiento organizacional**. Mc Graw Hill. México.

53. Schultz, D. P. (1999). **Psicología Industrial**. Mc Graw Hill. México.
54. Smith, C. (1988). **Psicología de la conducta industrial**. Hwakeley. México.
55. Spector Paúl. (2002). **Psicología Industrial y Organizacional “Investigación y Práctica”**. Manual Moderno. México.
56. Stoner, A. (2000). **Administración**. Prentice Hall. México.
57. Koontz Harold. (2002). **Administración Una Perspectiva Global**. Mc Graw Hill. México.
58. Walter Roberto. (2002). **Capacitación En El Área Laboral**. Editorial Humanitas-Celats. Argentina, Buenos Aires.
59. <http://www.elmotivador.com.mx/>
60. <http://www.expansion.com.mx/>
61. <http://www.oit.com.mx/>
62. <http://www.psiocomed.com.mx/>
63. <http://www.stps.df.com.mx>