



UNIDAD IZTAPALAPA
División de Ciencias Sociales Y Humanidades
Departamento de economía
Coordinación de Administración

**ENRIQUECIMIENTO DEL
PUESTO COMO MOTIVADOR PARA
LOGRAR UN MEJOR DESEMPEÑO
LABORAL**

TESINA

Que para obtener el título de:

Licenciado en Administración

PRESENTA:

RAMÓN ALFARO RODRÍGUEZ

Director: Dr. Miguel Ángel de Jesús Rosado Chauvet

2005

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES MARÍA GUADALUPE Y JOSÉ RAMÓN

Porque gracias a su cariño guía y apoyo y sobre todo por sus noches de desvelo y sacrificios he llegado a realizar uno de mis anhelos más grandes de mi vida, fruto del inmenso apoyo, amor y confianza que en mí se depósito y con los cuáles he logrado terminar mis estudios profesionales que constituyen el legado mas grande que pudiera recibir y por lo cuál les viviré eternamente agradecido. Con cariño y respeto.

A MI HERMANO EDUARDO

Porque eres de esa clase de personas que todo lo comprenden y dan lo mejor de sí mismos sin esperar nada a cambio...porque sabes escuchar y brindar ayuda cuando es necesario...porque te has ganado el cariño y admiración y respeto de todo el que te conoce, gracias porque pase lo que pase siempre me apoyas.

A MIS TIOS MARY Y FERNANDO

*Como muestra de mi cariño y agradecimiento por todo el amor y apoyo brindado y porque hoy veo llegar a su fin una de las metas de mi vida. Les agradezco la orientación y apoyo que siempre me han otorgado.
Gracias*

PROFESOR MIGUEL ANGEL ROSADO

Por su valiosa ayuda en la elaboración de mi tesina, su paciencia que siempre mostró y el espíritu de solidaridad que me brindó. Gracias profesor por compartir su experiencia.

A DIOS Y MI VIRGEN DE GUADALUPE

Gracias a ustedes porque siempre han iluminado mi camino y nunca me han dejado solo, desde que emprendí mis estudios siempre me he encomendado a ustedes mi dios y mi virgen de Guadalupe y gracias a ustedes siempre encuentro un camino lleno de luz aunque todo parezca indicar que ha y obstáculos en el camino, gracias por siempre guiarme por el buen camino.

MI QUERIDA AMIGA ROCÍO

Como no acordarme de ti que desde que iniciamos la carrera has sido uno de mis grandes apoyos tanto en lo bueno como en lo malo, tu fuiste una de la que me ayudó a iniciar la tesina; me brindaste tu apoyo durante los días que estuve en el hospital y posteriormente en recuperación y sobre todo porque siempre tienes una palabra de aliento ate cualquier situación, en muchas ocasiones has sido mi confidente, por eso te estoy eternamente agradecido.

MI QUERIDO AMIGO JAIME

Gracias por estar en los momentos mas importantes de mi vida, por la amistad que me has brindado, por tus consejos, y porque siempre me has tendido la mano cuando mas lo he necesitado, mil gracias.

MI QUERIDO AMIGO JORGE

Gracias que por ser mas que un compañero de la escuela eres un verdadero amigo, te agradezco tus consejos, por compartir tu experiencia conmigo, por estar en los momentos buenos y malos de mi vida, mil gracias.

ÍNDICE

1. Introducción	6
2. Marco teórico	9
2.1. Motivación y satisfacción en la organización	10
MOTIVACIÓN	11
Importancia de la motivación para el Administrador	11
Concepto de Motivación	11
Motivación Adquirida	12
La Motivación hacia el Trabajo.	13
COMPLEJIDAD DE LA MOTIVACIÓN	13
MOTIVADORES	13
DIFERENCIA ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN	14
TEORÍAS DE NECESIDADES DE MOTIVACIÓN.	15
Teoría de la jerarquía de las necesidades	15
Jerarquía de las necesidades	15
TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG.	16
Puntos clave de la teoría	17
Evaluación	17
Justificación subyacente en la teoría de la motivación intrínseca	19
Problemas relacionados con los premios extrínsecos	19
TRIADA DE LOGRO-PODER-AFILIACIÓN DE McCLELLAND	20
LA MOTIVACIÓN DE LOGRO	20
LA MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN	21
LA MOTIVACIÓN DE PODER	22
LA TEORÍA X y LA TEORÍA Y DE MCGREGOR	23
TEORÍA X	23
TEORÍA Y	23
TEORÍA DE LA EXPECTATIVA	24
La teoría de Vroom y la práctica	26
Factores transculturales y la teoría de expectativas	26
EL MODELO DE PORTER y LAWLER	26
EL CONCEPTO DE COMPETENCIA	27

TEORIA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS	28
Teoría de las Metas:	29
Teoría de la Equidad:	31
Teoría del Reforzamiento:	32
EL CICLO MOTIVACIONAL	32
LA SATISFACCIÓN LABORAL	33
Nivel de satisfacción en el empleo	34
Fuentes de satisfacción	35
Variables que inciden en la satisfacción laboral	36
2.2. Enriquecimiento del puesto de trabajo	37
NECESIDAD DE ENTENDER LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	38
ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO.	38
CARACTERÍSTICAS DE UN PUESTO ENRIQUECIDO.	39
MODELO DE CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.	41
Aplicación del enriquecimiento del trabajo.	43
Limitaciones del enriquecimiento del puesto	43
Factores contingentes	45
Relaciones de pago	45
Otros costos	45
EQUIPOS DE TRABAJO AUTOADMINISTRADOS.	46
Condiciones necesarias para desarrollar equipos autodirigidos	46
Método de operación.	47
Características de un equipo de trabajo autoadministrado.	47
MOTIVACIÓN MEDIANTE EL RECONOCIMIENTO.	49
MOTIVACIÓN MEDIANTE INCENTIVOS FINANCIEROS.	50
Ligar el pago al desempeño.	50
Problemas relacionados con los incentivos financieros.	51
2.3. Movilidad interna de los empleados, La Promoción	52
PROMOCIÓN.	53
OBJETIVOS DE LA REASIGNACIÓN DE PUESTOS.	53
Estructura de organización.	54
Obtención del máximo de eficiencia del empleado.	54
La función de la asesoría de personal en las reasignaciones de puestos.	54

Coordinación central.	55
Procedimientos sistemáticos de asignación.	55
Problemas de evaluación.	56
PROMOCIONES.	56
Necesidades de organización.	56
Sucesión burocrática.	57
DECISIONES DE PROMOCIÓN.	57
Méritos y habilidad.	58
Antigüedad y experiencia.	59
Factores políticos.	59
POLÍTICAS DE PROMOCIÓN DESDE DENTRO.	59
Ventajas de la promoción desde dentro.	60
Desventajas de la promoción desde dentro.	60
INQUIETUD Y TENSIÓN EN LA PROMOCIÓN.	60
LAS PROMOCIONES Y EL COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN.	60
3. Diseño de la investigación	63
IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.	64
OBJETIVOS.	65
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	66
PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.	67
JUSTIFICACIÓN.	68
4. Metodología	69
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.	70
SUJETOS.	71
INSTRUMENTOS.	75
PROCEDIMIENTO.	77
TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LOS DATOS.	78
5. Resultados	83
INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	84
6. Conclusiones	93
7. Bibliografía	97
8. Anexos	99

1 INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad mostrar como el enriquecimiento del puesto es un factor indispensable en toda organización para lograr un mejor desempeño por parte de los trabajadores, en este caso de los miembros del departamento de prestaciones del ISSSTE.

Si partimos del hecho que la misión del ISSSTE es contribuir al mejoramiento de los niveles de bienestar integral de los trabajadores al servicio del estado, pensionados y familiares derechohabientes, mediante el oportuno y eficiente otorgamiento de los servicios médicos, prestaciones económicas, sociales y culturales, de vivienda, tiendas, farmacias y servicios turísticos, lo cual contribuye a motivar a sus trabajadores y obtener un mejor desempeño.

Nos enfocaremos al análisis del enriquecimiento del puesto en relación a las variables como son la responsabilidad, creatividad y entusiasmo, mismas que serán analizadas y comparadas en base a los cuatro subdepartamentos que integran el departamento de prestaciones del ISSSTE, así mismo, analizando que efecto se da en relación a la edad, género, escolaridad y el puesto de trabajo de los trabajadores de este departamento.

Por lo cuál se presentan bases teóricas relativas a la motivación, desempeño laboral, enriquecimiento del puesto, con el fin de que nos sirvan como fundamento y sustenten la investigación que se está llevando a cabo.

Se pretende identificar si realmente los trabajadores de este departamento se desempeñan mejor cuando trabajan en equipo ó simplemente su trabajo es reconocido, además de identificar como influyen las prestaciones económicas y sociales en su desempeño laboral.

Un aspecto de suma importancia es la posibilidad de llegar a puestos más elevados, en un principio, todo individuo puede llegar a presentar diversas necesidades como pueden ser de logro y poder, en base a las mismas se pueden obtener resultados óptimos dentro de un ambiente de trabajo; y de igual forma se pretende visualizar como se da esta situación en

los 4 departamentos y en relación a las otras variables anteriormente descritas. Por lo cuál se presentan conceptos básicos en base a la “promoción”, en el apartado del capítulo tres de este libro.

El nivel de preparación es fundamental, lo cuál puede ser factor importante en el desempeño de un trabajador, puede llegar a ser que exista un mayor compromiso por parte de un empleado con una mayor grado de estudios, a simple vista esa afirmación parece ser correcta.

En base a los cuestionarios aplicados y a través de una análisis estadístico se pretende mostrar como cada una de las variables que se presentan influye en el desempeño laboral de los trabajadores de este departamento, y de ahí tomar en cuenta la importancia de hacer interesante la labor que está a nuestro cargo, darle variedad y disfrutar a cada momento de las actividades que estamos llevando a cabo, de tal forma de dar una buena imagen en la organización a la que pertenecemos en este caso al ISSSTE, específicamente en su departamento de prestaciones.

2

MARCO TEÓRICO

2.1

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

MOTIVACIÓN

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Toda conducta está provocada por algún factor¹, no puede pensarse en que surja de la nada, siempre encontramos algún móvil, algún motivo detrás de ella, por lo que en este capítulo estudiaremos la motivación, o sea, todo aquello de lo que emerge la conducta, la motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

Importancia de la motivación para el Administrador

Evidentemente las organizaciones están compuestas por diversos elementos, encontrándose entre ellos el hombre, por lo tanto, funcionarán de acuerdo con el esfuerzo, es decir, con el comportamiento de sus miembros. Es importante conocer los resortes que mueven a la acción humana; esto constituye un aspecto vital porque de dicha manera el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

Concepto de Motivación

Puede decirse que está constituido por todos aquellos factores de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Por otra parte se dice que la motivación esta constituida por todos aquellos factores que originan conductas; así debemos considerar aquí factores tanto de tipo estrictamente biológicos, como pueden ser el hambre, la sed, el sueño, el acto de respirar; así como factores de tipo psicológico y aún de tipo social y cultural².

La cultura, (entendiendo por tal, todo lo creado por el hombre: herramientas, costumbres, ritos, valores, etc) condiciona también la conducta humana.

¹ La conducta puede ser motivada por factores motivadores y factores de higiene.

² La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos que influyen en el comportamiento del personal.

Motivación Adquirida

Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos, precisamente la sociedad va moldeando en parte la personalidad, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades.

El mecanismo por el cuál la sociedad enseña a sus miembros la forma de comportarse es la siguiente:

- Ü Se presenta un estímulo.
- Ü La persona responde ante el estímulo.
- Ü Un miembro de la sociedad con mayor jerarquía que a aquel a quién se trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si este es adecuado o no.
- Ü En caso positivo, otorga una recompensa, incentivo ó premio); si lo juzga inadecuada proporciona una sanción.
- Ü La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta premiada. Cada vez que esto sucede ocurre un reforzamiento y por lo tanto aumentan las probabilidades de obtener la conducta deseada.
- Ü El castigo es menos efectivo; parece que la información que transmite no es específica; dice que la respuesta no es la esperada, pero no dice porqué. Sin embargo disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- Ü El aprendizaje, entonces consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta.

La Motivación hacia el Trabajo.

Es muy común escuchar en las organizaciones la sentencia: “Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más.” Frecuentemente a este mandato se le da un enfoque manipulador, como si fueran marionetas a quienes hay que motivar. Generalmente emplea el término como sinónimo de inducción³ o excitación.

Se trata de convertir el trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas. Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, no podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo; por lo contrario, debemos conocer cuáles son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través de un medio: el trabajo.

El individuo desarrolla un esfuerzo que se finca en su personalidad, pero condicionada en parte por su ambiente cultural y por la organización⁴

COMPLEJIDAD DE LA MOTIVACIÓN

Toma apenas un instante darse cuenta de que, en cualquier momento, las motivaciones de un individuo pueden ser sumamente complejas, y en ocasiones contradictorias. A una persona puede motivarla el deseo de obtener bienes y servicios materiales (comestibles, una casa mejor, un nuevo automóvil, un viaje), deseos que sin embargo pueden ser complejos y contradictorios (¿qué comprar: una casa o un auto?). Al mismo tiempo, un individuo puede desear autoestima, estatus, una sensación de realización o relajamiento (¿quién no se ha visto en dificultades por la necesidad de dedicarle tiempo al trabajo cuando se preferiría jugar golf o ir al cine?).

MOTIVADORES

Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o

³ Cuando un trabajador se incorporará a una organización se enfrentará a un ambiente extraño, por lo cuál tendrá que enterarse de cuáles son las reglas, políticas, procedimientos y costumbres que se manejan dentro de la misma, para posteriormente el nuevo empleado pueda incorporarse de manera satisfactoria.

⁴ El esfuerzo se finca en la motivación individual, pero es matizado por la sociedad y la organización; está en relación con los objetivos individuales y de la organización y puede conducir a premios o castigos que afectarán los esfuerzos futuros a través de la motivación.

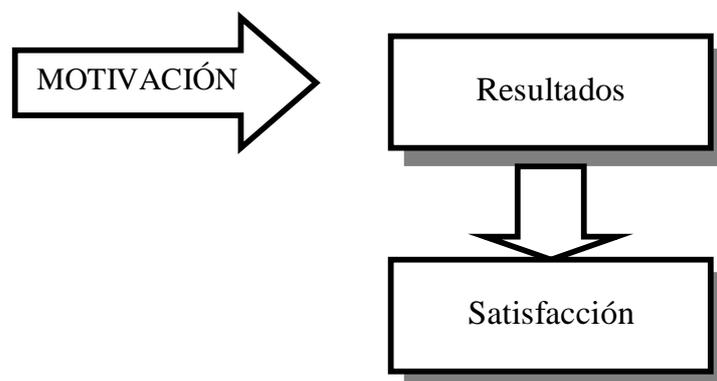
incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra.

Un administrador puede hacer mucho por la intensificación de las motivaciones mediante el establecimiento de condiciones favorables a ciertos impulsos. Los empleados que, por ejemplo, se han creado un prestigio de excelencia y alta calidad tienden a sentirse motivados a contribuir a favor de ese prestigio. De igual manera, las condiciones de una empresa favorables a la eficacia y eficiencia del desempeño administrativo tienden a alimentar el deseo de una administración de alta calidad entre la mayoría, o la totalidad, de los administradores y empleados.

Así pues, un motivador es algo que influye en la conducta de un individuo. Hace una diferencia en lo que una persona realizará. Es obvio que los administradores de toda empresa organizada deben interesarse en los motivadores, así como aplicar su inventiva en la manera de usarlos. Por lo general la gente puede satisfacer sus deseos de asociación participando activamente en un club social en lugar de hacerlo en una empresa; satisfacer sus necesidades económicas mediante la realización de un trabajo suficiente para su sustento, o satisfacer sus necesidades de un partido político. Los administradores deben hacer uso desde luego de los motivadores que induzcan a la gente a desempeñarse efectivamente a favor de la empresa que la emplea.

DIFERENCIA ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado, (véase la figura).



TEORÍAS DE NECESIDADES DE MOTIVACIÓN.

La explicación más simple de la motivación es una de las más poderosas: la gente desea esforzarse en lograr una meta porque así satisface una de sus necesidades importantes. Por consiguiente, el interés propio es una fuerza impulsora.

A continuación describiremos tres teorías clásicas de necesidades de motivación: la jerarquía de necesidades, la teoría de dos factores y la tríada de logro-poder-afiliación.

Teoría de la jerarquía de las necesidades

Una de las más conocidas teorías sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow. Maslow (Citado por Wendell French 1991) concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores.

Jerarquía de las necesidades

Las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden ascendente de importancia, son las siguientes:

1. Necesidades fisiológicas. Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.
2. Necesidades de seguridad. Éstas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.
3. Necesidades de asociación o aceptación. En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.
4. Necesidades de estimación. De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto

propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.

5. Necesidad de autorrealización. Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

El primer grupo de factores (los insatisfactores) no motivarán a las personas en una organización; no obstante, deben estar presentes, pues de lo contrario surgirá insatisfacción. Herzberg, (citado por Andrew J Dubrin, 2002) determinó que los factores del segundo grupo, o factores del contenido del trabajo, son los verdaderos motivadores, ya que pueden producir sensaciones de satisfacción. En caso de concederle validez a esta teoría de la motivación, es evidente que los administradores deben brindar considerable atención al mejoramiento del contenido del trabajo.

Pero tampoco la investigación de Herzberg se ha visto exenta de cuestionamientos. Algunos investigadores han objetado sus métodos, los que, en su opinión, tendían a prejuzgar los resultados. Se piensa, por ejemplo, que la conocida tendencia de la gente a atribuir buenos resultados a sus esfuerzos y a culpar a los demás de resultados deficientes indujo prejuicios en los hallazgos de Herzberg. Otros investigadores han llegado por métodos distintos a conclusiones que no apoyan su teoría.

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG.

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos a los que llamó "factores motivadores", mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos a los que dio la denominación de "factores higiénicos".

Muchas investigaciones posteriores no corroboran exactamente la dicotomía entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante y útil, y que existen importantes diferencias individuales en términos de la importancia relativa concedida a uno y otros factores.

Puntos clave de la teoría

La teoría de los dos factores explica como diseñar los puestos para que sean más motivadores. Los elementos motivadores son los factores intrínsecos⁵, o contenido del trabajo, que hacen que este sea atractivo.

Los factores extrínsecos ó contenido del puesto son higiénicos⁶. Aunque mantienen la salud y son deseables, no son motivacionales.

De acuerdo con la teoría de los dos factores, sólo la presencia de los factores motivadores conduce a una conducta más vigorosa y positiva. Por ejemplo un trabajo atractivo motivará a muchas personas para que se esfuercen más . Si no están presentes los factores intrínsecos como un trabajo atractivo, el resultado más bien será neutral que negativo, y el trabajador se sentirá indiferente, en lugar de enojado e infeliz.

Por otra parte la presencia de los factores de higiene no es motivadora, pero su ausencia puede causar insatisfacción.

Evaluación

La teoría de los dos factores ha hecho dos contribuciones duraderas a la motivación del trabajo. En primer lugar ha ayudado a los administradores a entender que el dinero no es siempre la motivación principal. En segundo, ha generado mucho interés para que el diseño de los puestos los haga intrínsecamente más satisfactorios. El enriquecimiento de los puestos individuales condujo al enriquecimiento de las actividades de grupos de trabajo, lo que a su vez genero el desarrollo de los equipos de trabajo autoadministrados.

Uno de los problemas que presenta la teoría de los dos factores es que resta importancia a las diferencias individuales, y soslaya la importancia de los factores de higiene en la atracción y retención de los empleados.

⁵ Estos factores incluyen los logros, reconocimiento, avance, responsabilidad, el trabajo en sí mismo y las posibilidades de crecimiento personal.

⁶ Ejemplos de estos factores son el pago, status, la seguridad en el empleo, las condiciones en el trabajo y la calidad del liderazgo.

Los factores higiénicos como buenas prestaciones, y administración de la compañía, satisfacen y motivan a mucha gente. Muchos padres trabajadores realizarán trabajos extra para mantener sus empleos en una compañía que atiende a sus hijos en el lugar de trabajo.

Otro problema con la teoría de dos factores es que no todos los trabajadores están particularmente interesados en motivadores tales como la oportunidad de crecimiento y avance de carrera. Algunos trabajan principalmente para pagar sus cuentas y disfrutar su tiempo con la familia y los amigos.

FACTORES MOTIVADORES (Fuentes de Satisfacción y motivación en el trabajo)	FACTORES DE HIGIENE (Fuentes de insatisfacción en el trabajo; neutrales en la motivación)
<ul style="list-style-type: none"> Ø Interés en el trabajo mismo. Ø Responsabilidad. Ø Reconocimiento. Ø Logros. Ø Desarrollo en el trabajo y crecimiento profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> Ø Condiciones físicas del trabajo. Ø Políticas de la compañía. Ø Calidad de la supervisión. Ø Relaciones con los compañeros de trabajo. Ø Sueldo Ø Status Ø Seguridad en el trabajo.

Expertos en administración sostienen que si el trabajo se hace más interesante, tal vez sea menos necesario motivar a las personas con premios externos. La teoría de los dos factores de la motivación se basa en esta idea. Sin embargo es posible que tratar de motivar a la gente con recompensas extrínsecas tampoco sea suficiente.

El motivar a los empleados mediante un trabajo interesante se basa en el principio de la motivación intrínseca, la cuál consiste en la creencia de una persona para determinar hasta que punto una actividad puede satisfacer necesidades de competencia y autodeterminación. Los valores contribuyen a la motivación intrínseca.

Por lo tanto, la motivación intrínseca se conoce también como teoría de la autodeterminación, la cuál establece que la persona está motivada cuando experimenta la sensación de poder elegir el inicio y regulación de sus acciones. En lugar de considerar que depende de alguien para obtener las recompensas, una persona está motivada por los aspectos intrínsecos ó internos de la tarea. En contraste la teoría del refuerzo destaca las recompensas externas relacionadas con la tarea.

Justificación subyacente en la teoría de la motivación intrínseca

La motivación intrínseca y la teoría de la autodeterminación están estrechamente relacionadas. De acuerdo con la teoría de la autodeterminación, los trabajadores son agentes activos de las fuerzas ambientales, y no reactivos pasivos. Dos factores influyen en la percepción de la motivación intrínseca porque permiten satisfacer las necesidades de competencia y autodeterminación.

Las percepciones de los trabajadores de las razones por las cuáles realizan una tarea, también pueden afectar la motivación intrínseca. Es probable que esa motivación incremente cuando la gente percibe que realiza tareas para ella misma, en lugar de hacerlo por un premio externo.

Cuando un individuo realiza una tareas para alcanzar un premio externo, como dinero ó reconocimiento, sucede un cambio. El individuo cree que el premio externo causó la conducta y que el dinero y el reconocimiento están ahora controlando sus acciones. El trabajador ya no percibe que él se esté autodeterminando. Como resultado es posible que la motivación intrínseca disminuya.

Problemas relacionados con los premios extrínsecos

La teoría de la autodeterminación se basa en el hecho de que las recompensas externas tienen desventajas. Las recompensas extrínsecas en ocasiones pueden hacer que disminuya el desempeño de una persona y ser desmotivadoras, en particular cuando se refieren a una tarea creativa. El atractivo de los premios extrínsecos también puede hacer que la gente:

- ü Se enfoque estrictamente en una tarea.

- Ü Se apresure a cumplir un encargo y conseguir un premio.
- Ü Considere la tarea como una molestia que debe sufrir para recibir el premio.
- Ü Se vea a sí misma como menos libre y menos autodeterminada.

A pesar de estos problemas, una empresa no debe abandonar la práctica de entregar a los trabajadores bonos financieros y otras formas de refuerzo positivo.

La solución que dicta el sentido común es que los administradores equilibren los premios intrínsecos y los extrínsecos.

TRIADA DE LOGRO-PODER-AFILIACIÓN DE McCLELLAND

Hay otras necesidades que influyen en el comportamiento en el trabajo, además de las que ya se mencionaron específicamente en la jerarquía de necesidades.

David C. McClelland (citado por Andrew J Dubrin2002) y sus asociados han aportado una explicación útil de varias de estas necesidades. Han propuesto una teoría de motivación en la premisa de que la gente adquiere o aprende ciertas necesidades de su cultura. Entre las influencias culturales se hallan la familia, los grupos de compañeros y los programas de televisión. Cuando una necesidad es suficientemente fuerte, impulsa a una persona a trabajar para satisfacerla. Tres necesidades clave adquiridas son el logro, el poder y la afiliación:

LA MOTIVACIÓN DE LOGRO

Es el deseo de alcanzar algo difícil por el simple interés de hacerlo. La gente que tiene una fuerte necesidad de logro con frecuencia piensa como hacer mejor un trabajo. También se preocupa de encontrar formas de avanzar en su carrera. Los trabajadores con una fuerte necesidad de logro se interesan en los premios monetarios, principalmente como retroalimentación a qué tan bien lo están haciendo.

La búsqueda de responsabilidades es otra característica de la gente que tiene una alta necesidad de logros. También establece metas realistas, pero hasta cierto punto difíciles, corre riesgos calculados y desea ser retroalimentada sobre el desempeño.

En general, quienes disfrutan de emprender negocios, actividades y programas a partir de cero tienen una fuerte necesidad de logros.

Los empleados con fuertes necesidades de logro tal vez muestren iniciativa y establezcan metas personales, trabajen bien en forma independiente, se enorgullezcan de hacer bien un trabajo y busquen reconocimiento por un buen trabajo.

LA MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN

Es el deseo de establecer y mantener relaciones amigables y cálidas con otros. La gente que se motiva así se preocupa por restaurar relaciones interrumpidas y curar sentimientos lastimados. Quieren realizar trabajos que les permitan una compañía más cercana. Los administradores exitosos tienen bajas necesidades de afiliación, pero los administradores que muestran muy poca necesidad de afiliación pueden no preocuparse lo suficiente por las necesidades de otros.

La gente varía en cuanto a sus necesidades sociales. Una persona con una alta afiliación tiende a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales. Puede apreciar los momentos agradables que ha pasado con algunas personas y preocuparse por las deficiencias de sus relaciones con otras. Su mente va hacia estos temas cuando está soñando despierto o cuando no necesita concentrarse en nada en particular, en vez de pensar en definir y resolver problemas de su tarea.

El término proyectivo significa que los sujetos proyectan sus necesidades en un estímulo, como una fotografía ó un dibujo. Por ejemplo al visualizar la fotografía de una mujer joven que lleva un portafolio y entra a un gran edificio de oficinas. Ella está parada fuera del elevador. Una persona con una fuerte necesidad de poder podría interpretar este cuadro como: “La mujer espera convertirse en ejecutiva algún día. Puedo ver con cuánto deseo ella observa las oficinas de arriba”. Una persona con una fuerte necesidad de logro podría decir: “La mujer está en camino a realizar una gran venta”. Una persona con una fuerte necesidad de afiliación podría decir : “Es hora del almuerzo, la mujer está en camino para reunirse con sus amigos y pasar un buen rato”.

En algunos casos el comportamiento de afiliación va unido a la reducción de ansiedad. En otros, el comportamiento de afiliación contribuye más a asegurar la aprobación social de los propios puntos de vista.

Los orígenes de la necesidad de afiliación, cualesquiera que éstos sean, tienden a producir esquemas de comportamiento similares. Las personas con una gran necesidad de afiliación buscan la compañía de otros y toman medidas para ser admitidas por éstos; tratan de proyectar una imagen favorable en sus relaciones interpersonales, suavizan las tensiones desagradables en sus entrevistas, ayudan a otros, y desean ser admirados en retribución.

LA MOTIVACIÓN DE PODER

Es el deseo de controlar a otra gente, de influir en su comportamiento y de ser responsable de ellos. A los administradores que tienen una alta necesidad de poder les gusta controlar recursos como el dinero y propiedades inmuebles, además de la gente. Una persona que tiene una fuerte necesidad de poder dedica tiempo en pensar en influir y controlar a otros, y trata de ganar una posición de autoridad y status. Los ejecutivos que le han puesto su nombre a edificios o compran equipos deportivos profesionales tienen fuertes necesidades de poder, y es uno de los principales motivadores de los administradores exitosos.

Uno de los problemas con respecto al poder se encuentra en sus connotaciones emocionales negativas. Estamos acostumbrados a considerarlos por lo menos un poco desagradable. Manipular o ser “maquiavélico” sugiere a la mayoría de la gente algo repugnante. Sin embargo, no es necesariamente indeseable poseer una fuerte inclinación hacia el poder ni es equivalente a un defecto de carácter. Como McClelland (citado por Andrew J Dubrin 2002) se ha desempeñado en señalar, el poder realmente tiene dos caras. La primera es la que origina las reacciones negativas. Esta cara del poder es la que se relaciona con dominio-sumisión, con personas que tiene que salirse con la suya o que pueden controlar a los demás.

La otra cara del poder es positiva. Refleja el proceso mediante el cual el comportamiento persuasivo e inspirador del líder puede evocar sentimientos de poder y habilidad en sus subordinados. El líder activo que ayuda a su grupo a formar metas desempeña un papel no de subordinar y dominar gente, sino de asistirle para que pueda expresar su propia fuerza y capacidad a fin de así lograr sus metas.

Considerando que los individuos difieren en la potencia relativa de sus necesidades de logro, afiliación y poder, y que es posible, mediante tests o simplemente analizando la conversación de una persona, tener una idea de su esquema de motivación.

LA TEORÍA X y LA TEORÍA Y DE MCGREGOR

En dos grupos de supuestos elaborados por Douglas McGregor, (citado por Keith Davis 1991) y conocidos como “teoría X” y “teoría Y” quedó expresada una visión particular de la naturaleza de los seres humanos. El punto de partida de la administración, señaló McGregor, debe ser la pregunta básica acerca de cómo se ven a sí mismos los administradores en relación con los demás. Este punto de vista requiere de ciertas reflexiones sobre la percepción de la naturaleza humana. La teoría X y la teoría Y son dos conjuntos de supuestos sobre la naturaleza de la gente. McGregor eligió esos términos porque deseaba una terminología neutral sin connotaciones de “bondad” o “maldad” de ninguna especie.

TEORÍA X

Los supuestos “tradicionales”, de acuerdo con McGregor, acerca de la naturaleza humana fueron recogidos en la teoría X, en estos términos:

1. Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
2. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada, y por encima de todo, ansían seguridad.

TEORÍA Y

McGregor estableció los supuestos de la teoría Y de la siguiente manera:

1. La inversión de esfuerzos físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o de descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas

- ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen.
3. El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
 4. En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
 5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.
 6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan sólo parcialmente.

Es evidente que estos dos conjuntos de supuestos difieren entre sí. La teoría X es pesimista, estática, rígida. De acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo; es decir, el superior lo impone al subordinado. Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con el acento puesto en la autodirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales. No cabe duda de que cada uno de estos conjuntos de supuestos afectará la distinta manera el modo en que los administradores realizan sus funciones y actividades administrativas.

TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

Otro sistema, que muchos consideran es más adecuado para explicar la forma en que se motiva a las personas, es la teoría de expectativas. Uno de los líderes en el desarrollo y explicación de esta teoría es el psicólogo Víctor H. Vroom, (citado por Keith Davis, 1991). Afirmó que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrla.

En cierto modo, se trata de una expresión moderna de lo que Martín Lucero, (citado por Keith Davis, 1991) señaló hace siglos cuando dijo que "todo lo que se hace en el mundo, se hace con esperanza". En mayor detalle, la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su

esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta.

En otras palabras, Vroom precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla. Utilizando sus palabras, la teoría de Vroom podría expresarse así:

Fuerza Motivacional = Expectativa * Instrumentabilidad * Valencia

Una expectativa⁷ es la estimación subjetiva de una persona respecto a la probabilidad de que se logre un nivel determinado de desempeño, se refiere a la intuición subjetiva del individuo sobre las probabilidades de que un mayor esfuerzo conduzca a la consecuencia deseada. Si una persona no se cree capaz de terminar una tarea, es probable que ni siquiera intente realizarla.

La instrumentabilidad⁸ es la estimación subjetiva del individuo de la probabilidad de que el desempeño conduzca a ciertos resultados.

La valencia⁹ se refiere al valor que una persona otorga a un resultado específico. La gente asigna valencias positivas a los premios y negativas a los castigos.

Cuando una persona es indiferente a la consecución de una meta, se presenta un valor de cero y existe un valor negativo cuando preferiría no alcanzar la meta.

Por supuesto, el resultado de cualquiera de estos casos sería una falta de motivación. En el mismo sentido, una persona no tendría motivación para alcanzar una meta si la expectativa fuera cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá *tanto* del valor como de la expectativa. Además, un motivo para realizar una acción podría estar determinado por un deseo para lograr algo más. Por ejemplo, un individuo podría estar dispuesto a trabajar mucho para obtener un producto a cambio de un valor en forma de pago. O un gerente podría estar dispuesto a trabajar mucho para cumplir las metas de una compañía en mercadotecnia o producción a cambio de un valor en forma de promoción o pago.

⁷ Qué tanto cree la persona que puede realizar la tarea.

⁸ Qué tanto cree la persona que el desempeño conducirá a los resultados deseados.

⁹ Valor que la persona asigna al resultado.

La teoría de Vroom y la práctica

Uno de los grandes atractivos de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Por lo tanto evita algunas de las características simplistas de los sistemas de Maslow y Herzberg. Además, la teoría de Vroom es completamente consistente con el sistema de administración por objetivos.

Las ventajas de esa teoría son también sus debilidades. Su suposición de que la idea de valor varía entre los individuos en diferentes momentos y lugares parece ajustarse a la vida real con mayor precisión. Concuera también con la idea de que el trabajo de un gerente es *diseñar* un medio para el desempeño, teniendo necesariamente en consideración las diferencias de las situaciones. Por otra parte, la teoría de Vroom es difícil de aplicar en la práctica. A pesar de su dificultad en la aplicación, su precisión lógica indica que la motivación es mucho más compleja de lo que los enfoques de Maslow y Herzberg parecen indicar.

Factores transculturales y la teoría de expectativas

Al aplicar la teoría de expectativas, así como otras explicaciones de motivación, el administrador debe mantenerse alerta ante los factores transculturales¹⁰. Por lo general estos factores entran en la definición de cuáles son los premios ó resultados que es probable que tengan la más alta valencia para un grupo cultural particular.

Por ejemplo los hispanos suelen favorecer los resultados que loes permiten mantener relaciones con otros miembros del grupo de trabajo. Otro ejemplo sería el de los asiáticos, quienes prefieren, en general, no recibir premios que llamen la atención sobre ellos.

EL MODELO DE PORTER y LAWLER

Lyman W. Porter, (citado por Keith Davis, 1991) y Edward E. Lawler, (citado por Keith Davis, 1991) elaboraron un modelo de motivación sustancialmente más completo, basado en gran medida en la teoría de las expectativas. En su estudio, aplicaron este modelo primordialmente a los gerentes. Como indica este modelo, la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de una recompensa más

¹⁰ Los factores transculturales provienen, fundamentalmente, del contacto aborígen-hispánico; pero también, como es obvio, de la relación abierta con el resto del mundo, sobre todo a partir de la independencia de España.

la cantidad de energía que una persona considera que se requiere y la probabilidad de recibir la recompensa.

El esfuerzo y probabilidad percibida de obtener en realidad una recompensa están a su vez influidos por el historial del desempeño real. Es claro que, si las personas saben que pueden realizar un trabajo o si lo han hecho, tendrán una mayor visualización del esfuerzo requerido y conocerán mejor las probabilidades de las recompensas.

El desempeño real en un empleo (la realización de tareas o el cumplimiento de metas) está determinado primordialmente por el esfuerzo aplicado. Sin embargo, también influye la habilidad del individuo (conocimientos y destreza) para hacer el trabajo y por su percepción de lo que es la tarea requerida (la medida en que entiende las metas, actividades requeridas y otros elementos de un trabajo). El desempeño, a su vez, conduce a obtener recompensas intrínsecas (como una sensación de logro o autorrealización) y recompensas extrínsecas (condiciones de trabajo y estatus). Estas recompensas, matizadas por lo que el individuo considera como equitativo, producen satisfacción. Sin embargo, el desempeño influye también en las recompensas consideradas como equitativas. Como el lector advierte, lo que el individuo considera como una recompensa justa por el esfuerzo necesariamente afectará a la satisfacción obtenida. En el mismo sentido, el valor real de las recompensas estará influido por la satisfacción en todo un sistema de administración.

EL CONCEPTO DE COMPETENCIA

Al observar tendencias paralelas en ámbito tan dispares como el comportamiento animal y la psicología psicoanalítica del ego, existen razones para suponer que estamos presenciando una considerable evolución de ideas. En estos dos ámbitos, al igual que en psicología en general, existe evidencia de un profundo descontento con las teorías de la motivación basadas en los impulsos. A pesar de las grandes diferencias en el lenguaje y en los conceptos empleados para expresar este descontento, el tema es siempre el mismo en todas partes: se olvida de algo importante cuando afirmamos que los impulsos son las fuerzas operantes en el comportamiento animal y humano.

El descontento va dirigido principalmente contra las teorías de Hull y Freud, (citados por French, 1991). En sus respectivos campos, la teoría de la reducción del impulso y la teoría psicoanalítica del instinto, que básicamente son muy parecidas, han adquirido un aire de

muy parecidas, han adquirido un aire de ortodoxia considerable. Ambos puntos de vista tienen una atractiva sencillez y ambas han sido discutidas por tiempo suficiente de manera que se conocen muy bien sus lineamientos generales. En franco contraste está la posición de aquellos que no están satisfechos con los impulsos y los instintos, que forman un grupo numeroso y han desarrollado muchas críticas, pero que hasta ahora no han podido formular un concepto claro de sus ideas.

Aparentemente existe una seria dificultad para poder dar forma a estas contribuciones.

Para dar un nombre al concepto ha elegido la palabra competencia, más en un amplio sentido biológico que en sus estrecho significado común. Como la empleo aquí, la competencia se refiere a la capacidad de un organismo para interactuar eficazmente con su medio ambiente. En organismos capaces de un aprendizaje mínimo, esta capacidad puede considerarse como un atributo innato, pero en los mamíferos y especialmente en el hombre, con sus sistemas nerviosos altamente plásticos, la capacidad para interactuar con su medio ambiente se adquiere lentamente mediante proezas de aprendizaje. En vista de lo directo y persistente del comportamiento que conduce a estas proezas, considero necesario tratar la competencia como si tuviera un aspecto motivador y mi argumento central será que la motivación requerida para lograr la competencia no puede derivarse en su totalidad de las fuentes de energía generalmente conceptuadas como impulsos o instintos. Necesitamos un diferente tipo de idea de motivación para explicar cabalmente el hecho de que el hombre y los principales mamíferos desarrollan una competencia cuando se enfrentan al medio ambiente que, ciertamente, no tienen desde su nacimiento ni llegan a tener simplemente a través del proceso de maduración. Tal idea, yo creo, es esencial para cualquier acertado punto de vista biológico que se dé sobre la naturaleza humana.

TEORIA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

Es un proceso básico que es parte directa o indirecta de todas las teorías de motivación en el trabajo. Una Meta por tanto es un objetivo que se propone alcanzar una persona, nuestros valores crean en nuestro interior un deseo de conducirnos de acuerdo con ellos, las metas e4specificas llevan a un mayor desempeño que las metas generales, en general el desempeño mejora en proporción directa a la dificultad de la meta, para que las metas mejoren el desempeño el trabajador debe aceptarlas, por tanto las metas deben estar ligadas

con la retroalimentación y los premios, por retroalimentación se entiende información que se da a un individuo para enterarlo de que tan bien se está desarrollando.

Teoría de las Metas:

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, (citados por Andrew J Dubrin, 2002) en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Una meta es el objetivo que se propone lograr una persona. Para lograr le motivación de los trabajadores, éstos deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

La lista que se presenta a continuación, es resultado de las conclusiones obtenidas por Edwin Locke:

- Ü Las metas específicas llevan a mayor desempeño que las metas generales.
- Ü En general el desempeño mejora en proporción directa a la dificultad de la meta.
- Ü Para que las metas mejoren el desempeño el trabajador debe aceptarlas.
- Ü Las metas son más efectivas cuando se utilizan para evaluar el desempeño.
- Ü Las metas deben estar ligadas con la retroalimentación y los premios.
- Ü El establecimiento de metas de grupo es tan importante como el establecimiento de metas individuales.
- Ü Una orientación hacia la meta de aprendizaje mejora el desempeño más que una orientación a una meta de desempeño.

Dado que todas las empresas están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, etc.

Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores. Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como:

- Capacitación
- Remuneraciones
- Condiciones de trabajo
- Motivación
- Clima organizacional
- Relaciones humanas
- Políticas de contratación
- Seguridad
- Liderazgo
- Sistemas de recompensa, etc.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Es muy común oír decir en las organizaciones: "hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor". Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Pero, ¿qué hacer para lograrlo?

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada. Motivación, liderazgo y administración: La motivación va a depender e influir de los estilos de liderazgo y la

práctica administrativa; respondiendo estos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente.

Teoría de la Equidad:

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

De acuerdo con la teoría de la equidad, la motivación más alta tiene lugar cuando una persona tiene razones resultado/aporte iguales a las de la otra persona con que se compara. Cuando la gente percibe una inequidad, es probable que incurra en una de las siguientes acciones:

Ü Modificar los resultados:

La persona que siente que se le trata mal, podría pedir más sueldo ó un bono mayor, oportunidades de promoción o tiempo de vacaciones, algunas personas incluso podrían robar a la compañía para obtener el dinero que cree que merece. Otras personas podrían tratar de convencer a la administración de disminuir las compensaciones que les da a otras.

Ü Modificar los aportes:

Una persona que considera que se le trata de forma inequitativa, podría reducir el tiempo o el esfuerzo que dedica al trabajo. La persona que cree que no recibe un sueldo suficiente, podría incurrir en conductas autoderrotistas, como fingir estar enfermo para faltar y poder atender asuntos personales.

Ü Distorsionar la percepción:

Para combatir los sentimientos de inequidad la gente puede distorsionar su percepción de los resultados o de los aportes propios, o de los otros.

Ü Cambiar la fuente de referencia:

Una forma conveniente de restaurar la equidad es cambiar a otra fuente de referencia cuya razón resultado/aporte sea similar a la propia

ü Dejar la situación:

En un caso extremo, la persona que considera que no recibe un trato equitativo puede dejar el empleo para quedar libre y buscar otro trabajo en el que el trato sea mas igualitario.

La teoría de la equidad tiene mucha validez y un efecto directo en los sistemas de sueldos. No importa que tan bien este diseñado un programa de productividad o de mejora en la calidad, de todas formas debe permitir una paga equitativa.

Teoría del Reforzamiento:

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner, (citado por Andrew J Dubrin, 2002). En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:

A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría:

"Enfoque ante la motivación que se basa en la **ley del efecto** es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas¹¹ suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas¹² tiende a no ser repetida."

EL CICLO MOTIVACIONAL

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el *ciclo motivacional*, cuyas etapas son las siguientes:

- a) **Homeostasis.** Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b) **Estímulo.** Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) **Necesidad.** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.

¹¹ El refuerzo positivo es la aplicación de una consecuencia agradable o valiosa cuando una persona muestra la respuesta deseada.

¹² Lo podemos considera como un premio, no un castigo. Es una manera de reforzar una respuesta deseada haciendo que la eliminación sea contingente a la respuesta correcta.

- d) **Estado de tensión.** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) **Comportamiento.** El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f) **Satisfacción.** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano. Así, por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento. Allí tenemos una conducta. Cuando tenemos hambre, en nuestro organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio que buscamos remediar; entonces el organismo actúa en busca de su estado homeostático. El estado "ideal" sería el de tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente nuestros receptores comunican al sistema nervioso central que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo para mantener la vida. Entonces ese equilibrio, ese estado homeostático, se rompe y el organismo busca restaurarlo nuevamente. Sin embargo, recuérdese que la homeostasis no es absoluta sino dinámica, en el sentido de permitir el progreso.

LA SATISFACCIÓN LABORAL

Locke (citado por French1991) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral: como indica la Figura que se presenta de manera gráfica, las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables con lo que los empleados perciben su trabajo. Existe una diferencia importante entre estos sentimientos relacionados con el puesto y otros dos elementos de las actitudes de los trabajadores. Esta satisfacción puede verse como una actitud general o puede aplicarse específicamente a una parte del trabajo de un individuo. Por ejemplo, aunque la satisfacción general en el trabajo de “x” pudiera ser alta y le agrade su promoción, quizás se sienta insatisfecho con su programa de vacaciones, por lo que los estudios sobre la satisfacción en el empleo con frecuencia se centra en las partes consideradas como importantes, ya que estas predisponen a un trabajador a comportarse de determinada forma. Los estudios también podrían dividir su atención entre los elementos que están directamente relacionados con el contenido del puesto y aquellas que son parte de su contexto.

La satisfacción en el trabajo, como cualquier actitud, se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida en que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar de trabajo, la satisfacción es dinámica, ya que puede declinar aún más rápido de lo que tardó en desarrollarse. Esto significa que los gerentes no pueden ahora establecer las condiciones que conduzcan a una alta satisfacción, y posteriormente restarle importancia, debido a que las necesidades de los empleados podrían cambiar repentinamente.

Nivel de satisfacción en el empleo

El nivel de satisfacción en el empleo a través de los grupos no es constante, sino que se relaciona con muchas variables¹³. Esto permite a los gerentes predecir que grupos tienen mayores probabilidades de presentar problemas de comportamiento asociados con la insatisfacción.

La edad parece ser un factor en la satisfacción del trabajo. Varios estudios indicaron que los trabajadores más jóvenes expresaban considerable satisfacción en el trabajo, que la moral

¹³ Las variables clave giran en torno a la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la organización.

decrecía durante los primeros pocos años de trabajo y que después aumentaba continuamente con la edad.

En la medida que los trabajadores tienen más edad, tienden a estar ligeramente más satisfechos con sus empleos. Aparentemente reducen sus expectativas a niveles más realistas y se ajustan mejor a sus situaciones laborales.

El nivel ocupacional también parece estar relacionado con la satisfacción en el trabajo, es predecible que las personas con ocupaciones de nivel superior tiendan a sentirse más satisfechos con sus empleos. Como podría esperarse, generalmente están mejor pagados, tienen mejores condiciones de trabajo y ocupan posiciones donde hacen un mayor uso de sus habilidades. Hay algunas pruebas que sugieren que los niveles de satisfacción en el empleo son superiores en unidades organizacionales más pequeñas. Esto se debe a que las organizaciones más grandes tienden a abrumar a las personas, interrumpir los procesos de apoyo y limitar las cantidades de acercamiento personal, amistad y trabajo en equipo con grupos pequeños que son importantes para la satisfacción de muchas personas.

Fuentes de satisfacción

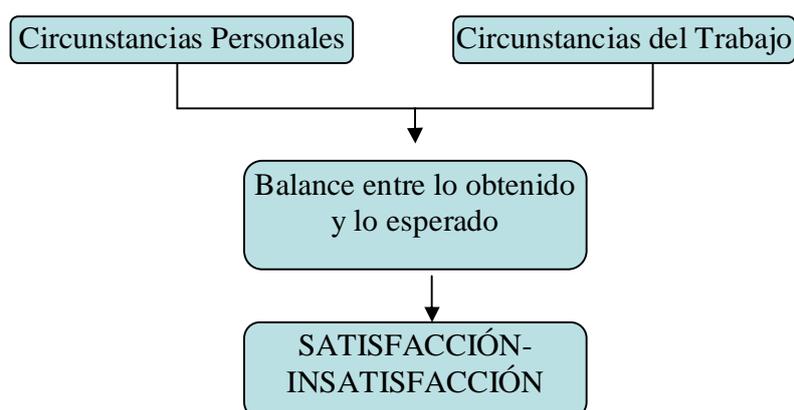
Si la gerencia desea incrementar el potencial de satisfacción de los empleados, hay muchos caminos que puede seguir, por ejemplo, muchos empleados responden bien a los incentivos monetarios, particularmente si están vinculados estrechamente con el desempeño individual.

La satisfacción es por otra parte un producto de las percepciones que tiene un empleado de la organización, así como de la equidad y del salario que percibe. El modelo de la motivación mediante fijación de metas indica que los empleados se sentirán satisfechos cuando puedan alcanzar metas difíciles, por lo que son deseables los puestos con retos.

A muchas personas les desagrada la ambigüedad, por lo que claras expectativas de su papel, con asignaciones específicas de su trabajo, pueden ayudar a superar su preocupación. La gente también se muestra ansiosa por obtener información acerca de cómo se desempeñan, lo que sugiere que una retroalimentación frecuente sería útil.

La satisfacción en el empleo es un factor crítico en el comportamiento organizacional. Deberá ser entendido, vigilado y manejado de manera que se eviten algunos de los resultados potenciales en forma de insatisfacción que pudieran afectar a las organizaciones.

Variables que inciden en la satisfacción laboral



Estas características personales son las que acabarán determinando los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción. Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales, a su vez, condicionarán los umbrales mencionados.

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre aquella y éstas. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y:

- Buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada.
- Salud física y psíquica. La insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con alteraciones psicósomáticas diversas, estrés.
- Conductas laborales. Se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción y absentismo, rotación, retrasos.

2.2

ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO

Una gran estrategia para mejorar la motivación es hacer el trabajo interesante y a el trabajador tan responsable, que éste se sienta motivado por el sólo hecho de hacerlo, por lo que considero importante señalar aspectos relevantes de la motivación mediante el diseño del puesto al explicar el enriquecimiento del trabajo, el modelo de las características del puesto y los equipos de trabajo autoadministrados. La investigación y la práctica de la motivación mediante el diseño del puesto tienen sus raíces en la teoría de dos factores descrita en el capítulo anterior.

NECESIDAD DE ENTENDER LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

La calidad de vida en el trabajo¹⁴ se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. La finalidad básica es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además de que constituye a la salud económica de la organización. Los elementos de un programa típico comprenden muchos aspectos descritos referentes a: comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad social de los trabajadores y la participación en el diseño de puestos. Muchos de los programas se centran en el enriquecimiento del trabajo. Los programas de la calidad de vida laboral suelen poner en relieve el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.

La calidad de vida en el trabajo constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y la eficiencia para la realización de tareas pequeñas.

ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO.

El interés que existe en la actualidad sobre la calidad de vida en el trabajo se desarrollo por la importancia dada al enriquecimiento del trabajo. Estrictamente hablando enriquecimiento del trabajo significa que se agregan motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más gratificante, aunque realmente el término ha venido siendo aplicado a casi cualquier esfuerzo relacionado con la humanización del trabajo. Dicho término es una ampliación del concepto de expansión del trabajo, que buscaba dar a los trabajadores una mayor variedad de ocupaciones, con el fin de reducir la monotonía.

¹⁴ La CVT produce un ambiente laboral más humano. Trata de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel.

Enriquecer un puesto consiste en hacer que un trabajo sea más motivador y satisfactorio al agregarle variedad, responsabilidad y toma de decisiones administrativas. En su mejor expresión, dicho enriquecimiento del puesto da al trabajador un sentimiento de que es dueño y responsable y tiene que rendir cuentas por su trabajo. Como el enriquecimiento del puesto conduce a un trabajo más emocionante, a menudo incrementa la satisfacción y motivación del empleado. La gente suele estar dispuesta a trabajar más en tareas que encuentra disfrutables y gratificantes, así como están dispuestas a esforzarse en su pasatiempo favorito. El método general para enriquecer un puesto es incluir en él más planeación, toma de decisiones, control y responsabilidades. Los administradores y profesionales de las organizaciones suelen tener puestos enriquecidos.

El enriquecimiento del puesto acarrea muchos beneficios¹⁵. El trabajo se crea de tal manera que se impulsa la motivación interna. Por tal motivo el desempeño debe mejorar, proporcionando así un trabajo más humano y más productivo. Los efectos negativos tienden a reducirse, por lo que tanto el trabajador como la organización se benefician. El trabajador desempeña mejor su tarea, se siente más satisfecho y está más autorrealizado, por lo que está capacitado para participar en todos los roles vitales más efectivamente. La sociedad se beneficia de una persona que funciona más efectivamente, así como de un mejor desempeño en el trabajo.

CARACTERÍSTICAS DE UN PUESTO ENRIQUECIDO.

Para diseñar un puesto enriquecido es necesario incluir varias de las características que se describen enseguida, tanto como sea posible:

Ü Retroalimentación Directa:

Los empleados deben de recibir una evaluación inmediata de su trabajo, la retroalimentación puede construirse en el puesto, o ser provista por el administrador ó gerente.

¹⁵ Su resultado general es un enriquecimiento del rol que estimula el crecimiento y la autorrealización.

Ü **Relaciones con el cliente:**

Un puesto se enriquece de manera automática cuando un trabajador tiene un cliente ó consumidor que atender, ya sea externo ó interno. Para la mayoría de las personas es más satisfactorio servir a un cliente que realizar un trabajo exclusivamente para un jefe.

Ü **Nuevo aprendizaje:**

Un puesto enriquecido permite que quien lo ocupa adquiera nuevos conocimientos. El aprendizaje puede surgir de las propias experiencias de trabajo o de programas de capacitación relacionados con el puesto.

Ü **Control sobre la programación:**

La capacidad de programar el trabajo de uno mismo contribuye al enriquecimiento del puesto. La programación incluye la autoridad de decidir cuándo realizar qué tareas, y tener alguna intervención en el establecimiento de horarios de trabajo, como el horario flexible¹⁶.

Ü **Exclusividad de la experiencia:**

Un puesto enriquecido tiene algunas características ó cualidades únicas. Por ejemplo un auxiliar de relaciones públicas tiene la oportunidad de interactuar con las celebridades que están de visita.

Ü **Control sobre recursos:**

Otro factor que contribuye al enriquecimiento es tener algún control sobre los recursos, como el dinero, materiales ó personas.

Ü **Autoridad directa de comunicación:**

Un puesto enriquecido permite que los trabajadores tengan la oportunidad de comunicarse directamente con otras personas que utilizan lo que ellos hacen. Las ventajas de esta dimensión de un puesto enriquecido son similares a las que se derivan d mantener relaciones con el cliente.

¹⁶ Keith Davis (1991), menciona que el horario flexible proporciona a los empleados mayor autonomía, con la cuál logran mayor controlen su ambiente de trabajo.

Ü **Responsabilidad personal:**

En un puesto enriquecido los trabajadores tienen que rendir cuentas de sus resultados. Aceptan el crédito por un trabajo bien hecho y la culpa por uno mal hecho.

Un puesto altamente enriquecido tiene las ocho características anteriores y da a su ocupante la oportunidad de satisfacer tanto sus necesidades de crecimiento como las de autorrealización. Un trabajo que tuviera algunas de estas características estaría hasta cierto punto enriquecido, pero uno que no tuviera ninguna sería un trabajo empobrecido.

Lineamientos para implementar el enriquecimiento del puesto.

Antes de implementar un programa de enriquecimiento de puestos, un administrador debe preguntar si los trabajadores necesitan ó desean más responsabilidad, variedad y crecimiento. Algunos puestos ya están lo suficientemente enriquecidos, y muchos empleados no quieren un puesto enriquecido porque prefieren evitar el reto y el estrés que producen las responsabilidades.

Las tormentas de ideas son útiles para identificar cambios que enriquecerán los puestos para quienes desean que sus trabajos cuenten con estas nuevas características. El grupo de tormentas de ideas debe estar compuesto por ocupantes de los puestos, supervisores, y tal vez un ingeniero industrial.

MODELO DE CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.

El concepto de enriquecimiento del puesto se ha ampliado al modelo de características del puesto, que es un método de diseño del puesto que se enfoca en la tarea y en las demandas interpersonales de éste. El modelo se basa tanto en la teoría de necesidades como en la teoría de expectativas, con especial énfasis en que los trabajadores buscan satisfacer necesidades mediante su trabajo. Para ilustrar este punto, una propuesta básica del modelo es que las personas aprecian los resultados en la medida que estos ayuden a satisfacer sus necesidades de crecimiento y a resolver sus deficiencias. Existen 5 características de un puesto que mejoran la motivación, satisfacción y desempeño del empleado y estas son:

Ü **Variedad de habilidades:**

El grado en que hay muchas habilidades que realizar.

Ü **Identidad de la tarea:**

Hasta que punto un trabajador puede realizar un trabajo completo, desde el principio hasta el final, con un resultado tangible y posible.

Ü **Significado de la tarea:**

Es el grado en que el trabajo repercute en otros y en la organización inmediata o en el ambiente externo.

La influencia ó el efecto pueden referirse a otros trabajadores de la organización, como cuando alguien desarrollo una operación clave en el proceso laboral, o pueden manifestarse en aquellos que están fuera de la empresa, como cuando un trabajador ayuda a fabricar un instrumento médico vital. El punto clave se da cuando los trabajadores creen que están haciendo algo importante en su organización y/o la sociedad.

Ü **Autonomía:**

Es el grado en que un trabajo ofrece libertad, independencia, y discrecionalidad en la programación y en la determinación de procedimientos relacionados con su implementación.

Ü **Retroalimentación del puesto:**

Es la medida en que un puesto proporciona información directa sobre el desempeño. Esta proviene del trabajo mismo, la gerencia y otros empleados.

Frecuentemente son inadecuados los informes mensuales de actividades porque el espacio entre uno y otro es demasiado. Los informes diarios y semanales son mejores, y aún los continuos o los de cada hora podrían ser preferibles si el proceso laboral permitiera este tipo de retroalimentación

Las características mencionadas anteriormente conducen a un sentimiento de que el trabajo es importante, a sentimientos de responsabilidad de los resultados del trabajo y al conocimiento de los resultados.

De acuerdo con el modelo, un puesto rediseñado debe conducir a los estados psicológicos de las habilidades, identidad de las tareas y significado de estas; para que los trabajadores logren los resultados de motivación interna, satisfacción del trabajo, satisfacción de

crecimiento, baja rotación y ausentismo de personal, así como un desempeño de la alta calidad en el trabajo.

Aplicación del enriquecimiento del trabajo.

El enriquecimiento del trabajo ocurre cuando el trabajo en sí mismo es más interesante, cuando se alienta al logro, cuando existe oportunidad de crecimiento y cuando la responsabilidad, el progreso y el reconocimiento está presente. Sin embargo los empleados son los últimos jueces de lo que enriquece sus trabajos. Lo que podría hacer la gerencia es evaluar sobre lo que tiende a enriquecer el trabajo y posteriormente experimentar tales cambios en el sistema laboral para determinar si los empleados sienten que ha habido tal enriquecimiento.

Al tratar de crear factores de motivación, la gerencia también atiende los factores higiénicos. Trata de mantener una constante en los factores higiénicos ó ir más lejos conforme aumentan también los factores de motivación. Si se permite que disminuyan los valores de los factores higiénicos durante un programa de enriquecimiento, los empleados pueden reaccionar más débilmente ante un programa similar debido a factores higiénicos inadecuados. La necesidad que existe de dar un enfoque sistémico al enriquecimiento del trabajo se satisface por el reparto de utilidades, es decir, cuando los empleados reciben una parte importante del ahorro en los costos obtenidos cuando mejoran sus empleos.

En vista de que el enriquecimiento del trabajo debe ocurrir desde el punto de vista de cada empleado, no todos elegirán empleos enriquecidos si tienen la posibilidad de escoger. Una relación de contingencia existe en términos de las distintas necesidades del empleo, y algunos empleados pueden preferir la sencillez y la seguridad de los trabajos más rutinarios.

Limitaciones del enriquecimiento del puesto

El enriquecimiento del puesto tiene una serie de limitaciones como se muestra a continuación:

1.- Algunos trabajadores pueden no desear empleos enriquecidos:

- Ü Si son incapaces de tolerar mayor responsabilidad.
- Ü Si no gustan de desempeñar tareas más complejas.

- Ü Si se sienten incómodos con el trabajo en grupo.
- Ü Si no gustan de reaprender.
- Ü Si prefieren la seguridad y la estabilidad.
- Ü Si se sienten a gusto con la autoridad del supervisor.
- Ü Si sus habilidades no son adaptables.
- Ü Si prefieren renunciar a sus empleos.

2.- El equipo complicado puede no ser adaptable.

3.- El programa puede desequilibrar el sistema de producción.

4.- Pueden reducirse los roles del staff o de los supervisores.

5.- Los empleos enriquecidos pueden aumentar la insatisfacción económica.

6.- Pueden aumentar los costos:

- Ü Costos iniciales, como los de capacitación.
- Ü Costos a largo plazo, como más equipo.

7.- El sindicato puede oponerse a los propósitos y esfuerzos del programa.

El enriquecimiento del puesto es adecuado para aplicarse en ciertas situaciones, y en otras puede ser que no sea indicado. Algunos trabajadores no desean que se aumente su responsabilidad, mientras que otros no se adaptan a la interacción de grupo que a veces se necesita.

El enriquecimiento es contingente a las actitudes de los empleos y su capacidad para manejar tareas enriquecidas. Puede argumentarse que los empleados deben aceptar el enriquecimiento de su trabajo porque es “bueno”, pero es más congruente con los valores humanos reconocer y respetar las diferencias individuales de los empleados.

Aquellas personas que planean llevar a cabo programas de enriquecimiento del trabajo y CVT, deberán hacerse preguntas como las siguientes con respecto a las necesidades y actitudes de los empleados:

- Ü ¿El empleado tolera la responsabilidad?

- Ü ¿Qué tan fuertes son sus necesidades de crecimiento y de logro?
- Ü ¿Cuál es la actitud del empleado para trabajar en grupo?
- Ü ¿Puede trabajar con mayor complejidad?
- Ü ¿Qué tan intensos son sus deseos de tener seguridad y estabilidad?
- Ü ¿Los empleados considerarán importantes los cambios en el trabajo?

Factores contingentes

El enriquecimiento del puesto no es aplicable a todo tipo de situaciones. Aparentemente se aplica más en los empleos de alto nivel que a los de bajo nivel, particularmente si los empleos de menor nivel están conformados por el proceso tecnológico. Si la tecnología es estable y altamente automatizada, los costos de este enriquecimiento podrían resultar demasiado altos en relación con la recompensa. Algunas organizaciones tienen una alta inversión en equipo, que no pueden llevar a cabo cambios importantes hasta que ese equipo se reemplazado.

Otras limitaciones surgen cuando deben ser coordinados con otros trabajos, departamentos ó sucursales de la misma empresa.

Relaciones de pago

El enriquecimiento del empleo también puede interferir con las relaciones de pago. Por lo general la gerencia considera que las recompensas intrínsecas de un empleo enriquecido son por sí mismas suficientes, sin embargo, los empleados pueden sentirse insatisfechos porque creen que no reciben su sueldo en proporción con el aumento de las obligaciones. Ellos desean obtener más dinero, pero un aumento en sus sueldos aumentaría los costo y podría interferir en las relaciones comparativas del pago.

Otros costos

Existen otros costos, además de los sueldos. Se requiere rediseñar el equipo y el espacio físico, en algunas ocasiones se necesitará mayor espacio y más herramientas para que los equipos puedan trabajar independientemente.

EQUIPOS DE TRABAJO AUTOADMINISTRADOS.

Una tendencia dominante en el diseño del puesto es organizar a los trabajadores en equipos con una autoridad considerable para auto dirigirse.

Un “equipo de trabajo autoadministrado”¹⁷ es un grupo de empleados formalmente reconocidos que es responsable de todo un proceso de trabajo ó segmento encargado de entregar un producto o servicio a un cliente externo ó interno.

Los grupos de trabajo autoadministrados se originaron como un producto secundario del enriquecimiento de los puestos. Trabajar en equipos amplía la responsabilidad de sus miembros.

Los grupos autodirigidos son equipos a los cuales se les plantea una meta o problema a resolver y ellos son autónomos en la forma de resolverlo, decidiendo la forma en que enfrentarán el problema. En este sentido, el rol de los líderes está más asociado al desarrollo de los participantes de los equipos, con el fin que puedan solucionar los problemas cada vez más difíciles, más que al control de las actividades particulares que realizan.

Los propósitos clave para establecer equipos autoadministrados son incrementar la productividad, mejorar la calidad, reducir el tiempo del ciclo, (cantidad de tiempo requerido para completar una transacción) y responder con más rapidez a un lugar de trabajo que está cambiando.

Condiciones necesarias para desarrollar equipos autodirigidos

1.- Compromiso de los niveles superiores en el desarrollo de los equipos y de sus integrantes: Al iniciar el trabajo con grupos autodirigidos, los participantes deberán desarrollar nuevas capacidades, lo cual requiere que la gerencia esté dispuesta a proporcionar los recursos y el "coaching"¹⁸ para que estas se desarrollen.

¹⁷ Otros términos con los que también se les denomina son: Equipos de trabajo autodirigidos, grupo autónomo, equipo de trabajo de producción y equipo de trabajo.

¹⁸ *Coaching* a su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación. Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Siendo una conversación que involucra al menos dos personas por ejemplo un superior y su equipo.

2.- Confianza entre los integrantes de la organización: este es punto crucial, puesto que en la fase inicial existirá una mayor probabilidad de error en el trabajo de los grupos autodirigidos, por lo cual los integrantes de éste deben tener claro que no colocarán en riesgo su futuro dentro de la organización, por los posibles errores que puedan cometer, como resultado de generar nuevas soluciones.

Estos equipos pueden ser tanto permanentes como temporales. Los grupos permanentes los podemos asociar a trabajos de mantenimiento y mejora continua, mientras que los temporales están relacionados con proyectos de mejoras radicales. Si bien, para los dos tipos de equipos es muy importante el señalar claramente cual es la meta que deben cumplir, en el caso de los equipos temporales, se debe señalar la duración que tendrá el proyecto, disolviéndolo después de dicho período; esto se debe a que, el no fijar una meta de plazo, puede hacer que en el transcurso del tiempo, el trabajo pierda fuerza y se estanque.

Método de operación.

Los miembros del equipo de trabajo autoadministrado suelen trabajar juntos constantemente, día tras día, lo que los distingue de una fuerza de tarea ó comité, El equipo a menudo recibe la responsabilidad total o propiedad de un producto ó servicio.

Para promover el sentimiento de propiedad los trabajadores aprenderá a desempeñar trabajo más general que especializado. Cada miembro del equipo aprende una amplia gama de habilidades y a cambiar periódicamente de asignaciones de trabajo, los miembros del equipo reciben capacitación en habilidades de equipo.

Tener mucha responsabilidad de un producto o servicio suele dar como resultado que los miembros del equipo se sientan orgullosos del trabajo que realizan y del equipo del que forman parte, en las mejores condiciones, los miembros del equipo sienten como si ellos estuvieran operando un pequeño negocio y que tanto utilidades yen su caso pérdidas son directamente atribuidas a sus esfuerzos.

Características de un equipo de trabajo autoadministrado.

ü Los miembros del equipo tienen facultades para compartir muchas funciones de administración y liderazgo, como asignar los puestos e impartir pláticas de motivación.

- Ü Los integrantes planean, controlan y mejoran sus propios procesos de trabajo.
- Ü Los miembros establecen sus propias metas e inspeccionan su propio trabajo.
- Ü Los miembros crean sus propios horarios y revisan el desempeño del grupo.
- Ü Los integrantes a menudo preparan sus propios presupuestos y coordinan su trabajo con el de los demás departamentos.
- Ü Los miembros suelen ordenar materiales, mantener inventarios y atender a proveedores.
- Ü Quienes integran el equipo algunas veces tienen la responsabilidad de obtener cualquier capacitación que pudieran requerir.
- Ü Los miembros del equipo están autorizados para contratar sus propios sustitutos ó asumir las responsabilidades de disciplinar a sus propios miembros.
- Ü Los integrantes asumen la responsabilidad de la calidad de sus productos y servicios, ya sea que se entreguen a clientes internos o externos.

Características con las que deben contar los equipos para que funcionen en forma efectiva

1.- Metas claras:

Si el equipo no comparte una meta clara que lograr, entonces este perderá el foco de acción. Además, si existen metas diferentes entre los integrantes del equipo, entonces es probable que existan fuertes tensiones dentro del grupo, impidiendo que se pueda cumplir con la meta del equipo.

2.- Las reglas del juego:

Es importante saber que se puede o no se puede hacer dentro de las acciones que tomará el equipo y entre sus miembros; por ejemplo, una regla puede ser la de no pedir ayuda para resolver un problema si no se ha hecho por lo menos un intento de resolverlo. En las organizaciones con una fuerte cultura es muy probable que no sea necesario especificar todas las reglas, puesto que estas están arraigadas en de la forma de ser de la organización; por otro lado, es muy posible que en los primeros equipos autodirigidos, las reglas surjan a través del desarrollo del proyecto, las cuales probablemente serán repetidas en los siguientes proyectos. No obstante, si la organización no tiene una cultura en la cual se

pueda delegar la toma de decisiones, entonces es probable que se deban especificar algunas reglas que dirijan al equipo en dicha dirección.

3.- Identificar los roles que cada uno desarrollará.

Por lo general al hablar de roles estamos pensando en un documento escrito, el cual señala claramente lo que una persona debe hacer, si este es el caso, entonces no estamos en presencia de equipos autodirigidos, puesto que estamos diciendo lo que ellos deben hacer antes de que el equipo lo decidida. Para nosotros, identificar los roles significa definir el espacio de problemas de los cuales cada persona dentro del equipo se hará cargo, abriendo un espacio para la creatividad.

MOTIVACIÓN MEDIANTE EL RECONOCIMIENTO.

Motivar a los trabajadores dándoles palabras de elogio y reconocimiento puede considerarse una aplicación directa del refuerzo positivo. Sin embargo el reconocimiento es un motivador potencialmente tan poderoso que merece atención especial. Los programas de recompensa y reconocimientos son una práctica normal tanto en las empresas de negocios como en las que no tienen fines lucrativas. Un programa de recompensas y reconocimientos se enfoca esencialmente en los premios como una forma de reconocimiento.

El reconocimiento es un fuerte motivador por lo que luchar por él es una necesidad humana normal y es efectivo porque la mayoría de los trabajadores consideran que no se les reconoce lo suficiente. Los empleados tienden a considerar que la compensación es algo a lo que tienen derecho, mientras que perciben el reconocimiento como un regalo. Los trabajadores incluyendo sus compañeros de trabajo, desean saber que lo que hacen es útil para alguien.

Para apelar a la necesidad de reconocimiento de otros hay que identificar una conducta meritoria y luego reconocerla con un premio verbal, escrito ó material. Una de las grandes ventajas del reconocimiento como motivador, lo que incluye los elogios, es que es de bajo ó de ningún costo, y sin embargo es poderoso. En estas condiciones el reconocimiento significa un enorme rendimiento en la inversión, en comparación con un bono de efectivo.

En seguida se presentan otros aspectos que permiten entender e implementar mejor un programa de premios y reconocimientos:

- Ü La retroalimentación es una parte esencial del reconocimiento.
- Ü El elogio es una de las formas más poderosas de reconocimiento.
- Ü Los programas de premios y reconocimientos deben estar ligados a las metas de la organización.
- Ü Retroalimentar al empleado sobre los tipos de premios y reconocimientos que se aprecian y son útiles.
- Ü Es importante evaluar la eficacia del programa de premios y reconocimientos.

MOTIVACIÓN MEDIANTE INCENTIVOS FINANCIEROS.

Un refuerzo natural de los trabajadores en cualquier nivel es ofrecerles incentivos financieros por un buen desempeño.

Ligar el pago al desempeño.

Los incentivos financieros son más efectivos cuando están ligados al buen desempeño, ligar el pago al desempeño por lo general, motiva a la gente a trabajar con más intensidad porque el vínculo actúa como refuerzo.

El enfoque recomendado es vincular el pago del empleado con criterios específicos de desempeño y ligarlo directamente con los resultados de valor agregado del negocio.

Los administradores y los especialistas en recursos humanos continúan puliendo los métodos de vinculación del pago con el desempeño individual. Un método que utilizan muchas compañías calcula el pago base de acuerdo con diversos factores. Entre esos factores se encuentra la habilidad de comunicación, el enfoque en el cliente, ajuste al cambio, las habilidades interpersonales y el conocimiento del trabajo. A menudo se incluye el trabajo en equipo como un factor de desempeño en los que buenos jugadores reciben más dinero.

Aunque muchos patrones creen que vinculan el pago al desempeño, la investigación sugiere que la paga por méritos puede no estar tan estrictamente ligada a él¹⁹.

¹⁹ Los empleados tienden a considerar que la compensación es algo a lo que tienen derecho, mientras que perciben el reconocimiento como un regalo.

Problemas relacionados con los incentivos financieros.

Aunque los incentivos financieros se utilizan ampliamente como motivadores pueden crear problemas. Por ejemplo, los trabajadores pueden no estar de acuerdo con los administradores sobre el valor de su contribución. Los incentivos financieros también pueden contraponer a individuos y grupos, en dónde el efecto puede ser una competencia dañina, en lugar de cooperación y trabajo en equipo.

Un especialista en teoría organizacional Jeffrey Pfeffer, (citado por Andrew J Dubrin, 2002) explica que la gente sí trabaja por dinero, pero trabaja aún más por darle significado a su vida. El trabajo aporta a las personas un tipo de significado de diversión. Pfeffer cree que la gente que desconoce esta verdad en el fondo está sobornando a sus empleados y pagará el precio con falta de lealtad y de compromiso por parte de sus empleados.

En realidad los trabajadores de todos los niveles desean una combinación de premios internos y recompensas financieras junto con otros premios externos, como los elogios. La combinación ideal es ofrecer a las personas un trabajo emocionante y al mismo tiempo pagarles suficiente dinero para que no se preocupen por asuntos como sueldo y bonos. El dinero es el motivador más fuerte cuando la gente tiene problemas financieros. Otra realidad es que , incluso si una empresa ofrece un trabajo excitante, grandes beneficios y compañeros maravillosos, por lo general necesitará ofrecer incentivos financieros para atraer empleados de buena calidad.

2.3

MOVILIDAD INTERNA DE LOS EMPLEADOS, LA PROMOCIÓN.

PROMOCIÓN.

Las organizaciones mercantiles son sistemas dinámicos en los cuáles los individuos están continuamente cambiando sus funciones y puestos en la compañía. Aún cuando los procedimientos de contratación, selección y colocación sean los adecuados, la decisión de colocación contiene elementos de juicio y riesgo. Las asignaciones de los empleados son relativamente temporales.

En las organizaciones combinadas de asesorías y de operación, la mayoría de los problemas de reasignación llegan a requerir la atención del supervisor y del departamento de relaciones con los empleados.

Se analizarán en primer lugar algunos problemas comunes a todos los tipos de cambios internos en las asignaciones de puestos, luego consideraremos cuatro tipos de movilidad de organización: promociones, transferencias, remociones y separaciones.

OBJETIVOS DE LA REASIGNACIÓN DE PUESTOS.

Los objetivos generales en la reasignación de puestos es mejorar la eficiencia operativa de las operaciones de la compañía y de esa forma satisfacer, hasta donde sea posible las preferencias de los individuos. Las varias clases de decisiones de reasignación difieren en sus respectivos propósitos y en las actitudes de los empleados y del representante de la compañía hacia ellas.

Desde el punto de vista de una organización las reasignaciones de puestos sirven a cuatro propósitos:

- Ü Mejorar la estructura de la organización.
- Ü Obtener el máximo de eficiencia de sus empleados mediante la asignación a puestos que usan al máximo sus capacidades individuales.
- Ü Aumentar las políticas de acción disciplinaria.
- Ü Ajustarse a los cambios en las operaciones.

Estructura de organización.

Las reasignaciones de puestos representan para un ejecutivo o gerente una oportunidad de rediseñar su estructura de organización y de mejorar cualquier defecto que pudiera tener. Toda vacante en un puesto crea la posibilidad de rediseñar su estructura de organización y de mejorar cualquier defecto que pudiera tener. Toda vacante en un puesto crea la posibilidad de trabajar hacia las metas establecidas por la planeación de la organización, proporcionando la oportunidad para determinar si el puesto es necesario ó no y si debiera ser ocupado por una persona de las mismas cualidades que la anterior.

Los programas de desarrollo de los recursos humanos que se centran en los problemas de preparar a los individuos para las reasignaciones, principalmente en forma de promociones, se enlazan con la planeación de la organización y llegan a enfocarse hacia las decisiones de reasignaciones actuales y potenciales.

Por lo tanto un objetivo importante de los planes de transferencias ó promociones es complementar la planeación de la organización y lograr el mejor uso de los recursos humanos con que cuenta la organización dentro de ella.

Obtención del máximo de eficiencia del empleado.

Una de las consecuencias principales que pretende el cambio de asignaciones de trabajo es la de incrementar la utilización de los recursos humanos disponibles. Los cambios de trabajo bajo ciertas condiciones pueden tener fuerza motivadora y su impacto en las actitudes del empleado pueden tomarse en cuenta para tomar una determinada decisión.

La función de la asesoría de personal en las reasignaciones de puestos.

Los miembros de asesoría de relaciones con los empleados proporcionan dos funciones principales con respecto a las reasignaciones de puestos:

- Ü Coordinación y control centrales del sistema básico de reasignación.
- Ü El desarrollo de procedimientos sistemáticos para cambios en la asignación de puestos.

En ambas funciones la función de asesoría es la guía, dirección y sugerencia en vez de la facultad de tomar la decisión definitiva mediante la autoridad de mando.

Coordinación central.

Los miembros de la sección de empleo u otros en el departamento de relaciones con los empleados que tienen como responsabilidad el asignar puestos, proporcionan guía y dirección centrales. El control central de registros y asignaciones hace posible un uso mejor de los recursos humanos. Los empleados que no se necesitan en un departamento podrán requerirse en otros y así se evita contratación de fuera y exámenes innecesarios de los candidatos. Los empleados que están descontentos o que no son satisfactorios en un lugar pueden estar satisfechos o ser eficientes en otros, los directivos pueden mantenerse informados de las vacantes o de los cambios inminentes proporcionando una fuente interna de abastecimiento de mano de obra.

Procedimientos sistemáticos de asignación.

En la mayoría de los departamentos de personal se desarrolla un plan sistemático de cambios de asignación para obtener la coordinación central explicada anteriormente y así mismo comunicar la naturaleza de los procedimientos a los miembros de la organización.

Un plan sistemático para estos fines incluye los siguientes elementos:

- Û El uso de descripciones²⁰ de trabajos precisas preparadas para cada trabajo en la compañía.
- Û Esquemas ó diagramas, basados en las descripciones de trabajos, que señalen las interconexiones entre trabajos y que muestren los puntos terminales y los cambios de movilidad vertical y lateral.
- Û Políticas que gobiernan cada tipo de cambio establecidas por escrito.
- Û Diseminación de las políticas e información relativa a todos los miembros de la organización.
- Û Justicia de parte de los representantes de asesoría y operación en la aplicación de las políticas y procedimientos.

²⁰ En el departamento de prestaciones e incidencia, se observa que cada puesto de trabajo está delineado, con esto quiero decir que tiene sus actividades específicas.

Problemas de evaluación.

Las reasignaciones de puestos requieren decisiones administrativas con relación a la habilidad de los individuos para desempeñar el trabajo del puesto al que deberían ser asignados o reasignados. Las cuestiones de mérito son difíciles de manejar. El mérito y la antigüedad son elementos básicos que hay que considerar en las oportunidades de trabajo para los obreros y oficinistas, particularmente en las promociones.

PROMOCIONES.

Los individuos desean las promociones para sus beneficios intrínsecos y por su connotación simbólica de los valores de éxito que se encuentran abundantemente en nuestra sociedad.

Las promociones reflejan la habilidad para satisfacer las necesidades de organización, para desempeñar las políticas de la compañía con astucia y para llevar a cabo con éxito las técnicas de trabajo. Las promociones producen salarios más elevados, prestigio, bienestar y posición más alta. Son una fuente de reconocimiento patente del valor del individuo ante los demás.

Necesidades de organización.

Para las organizaciones las promociones plantean el problema de conservar las actuales cuotas de promociones en equilibrio con las conveniencias y prontitud de promoción de los miembros de la organización.

Demasiados trabajadores listos y anuentes para una promoción, preparados para las oportunidades posibles de avance pueden producir desasosiego, decaimiento y otros efectos inconvenientes entre los empleados.

Las posibilidades de promoción influyen grandemente en la conducta de los individuos de la organización. Las promociones se usan como recompensas y como incentivos para una mejor actuación en el trabajo y para otras formas de conducta aprobadas dentro de la organización. En una sociedad que valúa altamente el éxito y sus manifestaciones los

empleados que aspiran a ello encuentran en las organizaciones burocráticas el camino hacia la aceptación social y a la realización personal.

Sucesión burocrática.

Un problema característico del modelo burocrático es el de la sucesión al cargo, se desarrollan reglamentos y procedimientos para buscar sistemáticamente individuos apropiados y evaluar a cada uno como candidato para la selección. El objetivo es el mantenimiento o perpetuación de la organización junto con la estabilidad y cierto grado de predecibilidad.

Las organizaciones tienen importantes capacidades internas para crear, desarrollar y recompensar al empleado e igualmente para castigarlo y disciplinarlo. El sistema de la sucesión en el cargo provee a que los ocupantes del puesto se entrenen para puestos de mas alto nivel al que aspiran, mientras al mismo tiempo preparan a los subordinados para reemplazarlos o adelantarlos a otros puestos. Pero luchas en competencias se suscitan entre los iguales que aspiran a las mismas oportunidades de progreso. Esta competencia puede producir conflictos inconvenientes, pero también genera presiones benéficas en el desempeño del trabajo y otra conducta satisfactoria.

El modelo burocrático hace hincapié en que el principio rector de la sucesión al cargo es el mérito ó la habilidad del individuo. Se reconoce que otras condiciones también operan, como la importancia dada a la antigüedad, a la experiencia anterior, los rasgos de personalidad y el grado en que el individuo se comporta con relación a todas las exigencias y expectativas de la organización. Estos asuntos son medulares para la administración exitosa de los sistemas y procedimientos de promoción y se le dedica principal atención en el siguiente apartado.

DECISIONES DE PROMOCIÓN.

En el proceso de decisión en un sistema de promoción intervienen muchos factores complejos e interrelacionados. La mayor parte de los elementos de decisión son procesos de análisis e investigación racionales, pero queda cierto margen también para los elementos de idiosincrasia, de oportunidad y de imprevisión, sin embargo se suele dar consideración sistemática a una decisión equilibrada basada en:

- Ü Consideraciones de méritos y habilidad.
- Ü Antigüedad ó experiencia.
- Ü Factores que reflejan relaciones políticas en la firma.

Méritos y habilidad.

La principal dificultad en sopesar el mérito y la habilidad al hacer una decisión de promoción es la falta de criterios objetivos. Puntuaciones en las pruebas, apreciaciones de actuación y análisis especiales de la conducta del individuo pueden desde luego consultarse; pero no tenemos procedimientos para asegurar con precisión que están libres de juicios o cuáles excluyen factores de oportunidad o de política.

Otro problema es que no se conocen mucho de las causas del fracaso ó éxito del ejecutivo o acerca de los criterios con los cuáles se miden la efectividad ó la adecuación para llenar los requisitos de promoción

El problema del criterio es básico para la determinación del mérito y la habilidad. Stark (citado por Dalton E. MC Farland 1991) analizó dos criterios principales del éxito de los ejecutivos:

- Ü El rango en la organización.
- Ü La puntuación de eficiencia integral.

El criterio del rango en la organización emplea como medidas las características de los altos gerentes que los gerentes de niveles más bajos no muestran.

Esto es básicamente el **enfoque de los rasgos**: determinar los rasgos ó habilidades necesarias en la cumbre y localizarlas en los candidatos por promover, todo se centra en el éxito personal no en el de la organización.

Las puntuaciones de eficiencia integral también tienen sus deficiencias y la más característica es el hecho de que el éxito de los ejecutivos viene a resultar de una combinación de factores única y a menudo inestable. Los trabajos de administración difieren de acuerdo con varios factores estables como la compañía, la industria, la posición, el nivel o las funciones generales que se desarrollan y también según factores inestables

como en el caso del encargado de un trabajo determinado que da forma a su trabajo según sus intereses y habilidades, ó los factores técnicos y sociales asociados con el trabajo.

Antigüedad y experiencia.

La antigüedad²¹ y experiencia no son necesariamente equivalentes aún cuando generalmente pueden ir asociados. La experiencia medida por años tiene poco significado excepto si se aplica a individuos especiales que hacen que aquella cobre significado en situaciones sucesivas. Los individuos varían ampliamente en sus capacidades para desarrollarse mediante la experiencia. Algunos simplemente aceptan sus experiencias diarias, otros buscan deliberadamente y crean oportunidades de experiencias para sí mismos.

En la valuación del mérito y la antigüedad muchos ejecutivos dicen que prefieren inclinarse por el mérito mientras al mismo tiempo reconocen la validez de cierta consideración del tiempo de servicio. Los derechos de antigüedad para empleados cubiertos por contratos sindicales plantean problemas especiales a la administración. Tales contratos generalmente especifican condiciones bajo las cuáles se aplican la antigüedad y la manera como debe emplearse.

Factores políticos.

En relación a los factores políticos **el autor afirma que** no se han estudiado ampliamente por los científicos de la conducta, pero está aumentando la investigación en esta área.

La esencia de los problemas políticos en una organización toma la forma de luchas por el poder entre los individuos que tratan de alcanzar metas personales y de organización. Estas luchas producen coaliciones de muchos tipos: pactos de asistencia mutua, compadrazgos, y otros grupos de este tipo.

POLÍTICAS DE PROMOCIÓN DESDE DENTRO.

²¹ En relación a la antigüedad se puede observar que en el departamento de prestaciones del ISSSTE, es de gran relevancia para poder llegar a adquirir un puesto mejor, ya que pueden contar con mayores contactos y la experiencia necesaria para ocupar un puesto mejor.

En la mayoría de las compañías se establece que ellas desean promover desde dentro, con lo cuál quieren decir que las primeras oportunidades para llenar vacantes se darán a las personas calificadas que ya están empleadas en la organización. Generalmente después de una búsqueda entre los empleados actuales la compañía busca fuera de la misma.

La promoción desde dentro tiene muchas ventajas y desventajas.

Ventajas de la promoción desde dentro.

El hecho de que el plan ofrece incentivos y proporciona oportunidades a los empleados presentes. Proporciona una fuente ordenada, lógica y pronta para que los empleados llenen las vacantes, allana la desigual corriente de reclutamiento de fuentes como los graduados de universidad.

Desventajas de la promoción desde dentro.

El hecho de que la compañía podría señalar para el puesto, “al más malo por conocido”. Probablemente podría aceptar a la primera persona satisfactoria disponible de dentro en vez de salir al mercado abierto exterior a conseguir al mejor individuo.

Otra desventaja estriba en la tendencia en contratar nuevos empleados en los niveles mas bajos de la organización. La promoción desde dentro empuja a los empleados por los caminos ascendentes o por las líneas de las carreras. La posición de entrada está en los niveles más bajos. Esto da como resultado una condición conocida como cría pura en la que las ideas pueden ocurrir. Los empleados más nuevos son introducidos en niveles en donde casi no puedan tener influencia.

LAS PROMOCIONES Y EL COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN.

Grusky ha propuesto dos hipótesis relativas a la relación entre el compromiso de una persona con una organización y las recompensas que recibe de ella:

- Û Cuanto más grandes son las recompensas que recibe, mayor es el grado del compromiso del individuo.
- Û Cuánto mayores son los obstáculos que la persona debe vencer para obtener las recompensas de la organización, mayor es su compromiso.

INQUIETUD Y TENSIÓN EN LA PROMOCIÓN.

La ética del éxito en la sociedad americana, las presiones de competencia de las compañías y otros aspectos de la vida en la civilización urbana y las complejidades de organización de gran escala en los negocios, generan inquietudes y tensiones importantes entre los individuos que persiguen sus carreras.

El subir en la jerarquía plantea muchos problemas a los empleados. Sus vecinos, sus iguales y sus compañeros de trabajo vigilan su ritmo de ascenso y su manera de comportarse, algunos de sus colegas pueden estar celosos de su progreso, algunos otros ansiosos de superarlo. Las presiones para seguir trepando siguen después de que un individuo alcanza lo que considera su más alto nivel de progreso.

El proceso de ascenso induce a sentimientos de culpabilidad y de inseguridad. Se tiene que derrotar a otros escaladores. Subir a los niveles más altos es duro, crecen las tensiones interpersonales. Algunos tienen aspiraciones tan fuertes que desarrollan estrategias agresivas personales y de trabajo.

Entre las expectativas que los gerentes consideran en la dimensión de realización del ascenso están las siguientes, listadas en orden de importancia:

- Ü Se debe aprovechar toda oportunidad de ascenso.
- Ü Se debe tratar de tener un buen aspecto a los ojos de los encumbrados siempre que se pueda.
- Ü Se debe invertir fuera del trabajo con los que tienen un puesto mucho más elevado que el propio.
- Ü Se debe entrenar a los hombres que dependen de uno para mejores trabajos.
- Ü Se deben exponer ideas nuevas y originales para llevar a cabo el trabajo.

En esta lista indica un alto grado de tolerancia para varios medios de alcanzar la movilidad hacia arriba. Se espera que el individuo que se mueve hacia arriba tenga un buen aspecto, que use técnicas efectivas de relaciones públicas y que saque al máximo de provecho de sus contactos con gente importante e influyente.

Jennings (citado por Dalton E. MC Farland 1991) ha hecho importantes estudios de las inquietudes y tensiones que rodean el desarrollo de la promoción y de la carrera del ejecutivo. El ejecutivo encuentra condiciones de máxima inquietud en el momento de una crisis de su carrera: un momento decisivo que altera, cambia ó apuntala su progreso hacia arriba. Jennings (citado por Dalton E. MC Farland 1991) enfoca su trabajo sobre la crisis de carrera de hombres que llegan a la cumbre de las grandes compañías mercantiles . Tales hombres han trabajado enormemente para llegar al resultado supremo de su esfuerzo.

Pero muchos experimentan en severo trastorno que genera miedo, fracaso y desazón más que éxito.

3

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.

De los recursos más importantes con los que cuentan las empresas son los humanos y por tal motivo considero que es primordial conservarlos y cultivarlos, ¿De que modo?, detectando cuáles son sus intereses, cuál es esa fuerza que los impulsa y motiva a seguir adelante.

Es importante señalar que cuenten con un alto grado de satisfacción en el trabajo que realizan con el fin de ser competentes y así vencer los desafíos básicos que presenta la vida y llegar a la autorrealización.

Ser cada ve más competentes y realizar las cosas bien se ha convertido en una necesidad económica vigente como nunca existió verdaderamente en el pasado, en la actualidad hay que estar presentes en todo, no debe dejarse desapercibido ningún detalle. En pleno siglo XXI todo evoluciona a pasos agigantados.

Como resultado de la investigación se determinara con bases científicas todas aquellas causas que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores del departamento de prestaciones del ISSSTE.

Enfocándonos primordialmente a motivadores como lo son el enriquecimiento del puesto, la necesidad de trabajar en equipo, motivadores intrínsecos y extrínsecos y así mismo las necesidades de logro, poder y afiliación.

OBJETIVOS.

- Û Percibir todas aquellas causas que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores del departamento de prestaciones del ISSSTE.
- Û Identificar si en la actualidad los trabajadores cuentan con un puesto enriquecido.
- Û Identificar en qué medida el enriquecimiento del puesto dará por resultado un mayor desempeño laboral.
- Û Percibir la importancia que tiene el trabajo en equipo, de ahí la frase: “Transformar al ISSSTE es tarea de equipo”.
- Û Identificar los resultados que se obtienen al trabajar en equipos autodirigidos.
- Û Identificar la importancia que tienen las condiciones motivacionales internas y externas para incrementar el desempeño laboral.
- Û Identificar que no sólo los incentivos económicos son el fuerte para lograr una mayor satisfacción y una mayor motivación y por ende desempeño laboral.
- Û Identificar que necesidades deben satisfacerse para que el trabajador obtenga la oportunidad de ascender.
- Û Identificar en qué medida el nivel de preparación profesional influye tanto en las actitudes y la forma de resolver los problemas que se llegan a presentar.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

- ¿Cómo es el desempeño laboral en los trabajadores del departamento de prestaciones del ISSSTE de acuerdo con las características y nivel de enriquecimiento que tiene su puesto de trabajo?
- ¿El buen desempeño laboral está en función del trabajo en equipo autodirigido y del reconocimiento del trabajo?
- ¿Los trabajadores del departamento de prestaciones del ISSSTE se desempeñan de una forma favorable en función de las prestaciones económicas y sociales que reciben?
- ¿Las necesidades de poder y logro del departamento de prestaciones del ISSSTE influyen en el acceso a puestos superiores dentro del instituto?
- ¿En qué medida afecta el nivel de preparación profesional el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de prestaciones del ISSSTE?

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.

- H₁ Los trabajadores del departamento de prestaciones del ISSSTE que cuentan con un puesto enriquecido realizan su trabajo con:
- H_{1.1} Responsabilidad.
 - H_{1.2} Creatividad.
 - H_{1.3} Entusiasmo.
- H₂ Los trabajadores del departamento de prestaciones del ISSSTE se desempeñan mejor cuando:
- H_{2.1} Trabajan en equipo autodirigido.
 - H_{2.2} Su trabajo es reconocido.
- H₃ Los trabajadores del departamento de prestaciones del ISSSTE están influidos a desempeñarse de mejor forma por las prestaciones que reciben.
- H_{3.1} Económicas.
 - H_{3.2} Sociales.
- H₄ Los trabajadores del departamento de prestaciones del ISSSTE que obtienen la oportunidad de acceder a puestos superiores tienen una mayor necesidad de:
- H_{4.1} Poder.
 - H_{4.2} Logro.
- H₅ El nivel de preparación profesional de los trabajadores del departamento de prestaciones del ISSSTE influye en su desempeño laboral.

JUSTIFICACIÓN.

Se puede obtener un mejor desempeño al llevar a cabo las actividades en forma conjunta, de ahí la importancia del trabajo en equipo, en el que cada uno de sus miembros cuenta con la iniciativa de emprender acción alguna en caso de presentarse una contingencia.

Tanto los incentivos económicos y sociales son importantes para complementar el nivel de satisfacción de las principales necesidades humanas, lo que nos lleva a ser mejores cada día, seguir adelante, sentir deseos de crecimiento profesional y de esa forma triunfar personal y profesionalmente.

Es importante conocer como las organizaciones están tratando de implementar programas que motiven a sus trabajadores, ya que partimos del hecho de que un incentivo económico es importante pero no es el único motivador para el individuo puesto que tiene que vérselo como ser humano que piensa, tiene sentimientos, emociones, y se motiva al sentirse satisfecho de sus necesidades primordiales, por lo tanto el principal fin de este estudio será comprobar como dentro de una organización, en especial el departamento de prestaciones del ISSSTE han comenzado a poner en práctica lo relativo a un puesto enriquecido, a trabajar a través de equipos autodirigidos y también los incentivos económicos y sociales que son proporcionados a sus trabajadores.

Realizar la presente investigación me permitirá titularme de Licenciado en Administración, pero lo más importante es que pondré en práctica los conocimientos adquiridos en el área de Recursos Humanos lo que contribuirá en mi desarrollo profesional.

4 METODOLOGÍA

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Actualmente realizo mi servicio social en el departamento de prestaciones del ISSSTE, lo cuál me ha permitido identificar detalles más a fondo del estudio que se pretende realizar. Esto se ha dado por medio de la convivencia diaria, platicas que se dan entre los compañeros de trabajo, actitudes que se ven día a día.

Posteriormente se aplicarán tres cuestionarios adaptados a la escala tipo Licker la cual nos permitirá realizar un análisis amplio de las variables puesto que es necesario que logremos recabar la información necesaria para poder dar un resultado.

Los datos obtenidos podrán ser analizados a través de programas estadísticos que nos permiten encontrar un fundamento matemático del resultado de nuestro estudio.

Es importante tomar en cuenta los métodos ya existentes durante la aplicación del cuestionario ya que podemos observar como es el comportamiento del individuo dentro de la organización, además de poder tomar algunas notas sobre como nosotros percibimos a la organización en un día de trabajo normal, esto nos permitirá tener más elementos para poder evaluar la aceptación de nuestra hipótesis.

SUJETOS.

Ü Descripción:

La población de la presente investigación está formada por el personal que labora en el departamento de Prestaciones del ISSSTE.

Este departamento se encuentra dividido en 4 secciones:

- 1.- Prestaciones e Incidencias.
- 2.- Sistemas de Ahorro.
- 3.- Comisión Nacional Mixta.
- 4.- Registro, Certificación y Archivo.

La población total se compone de 67 empleados, de los cuáles 55 participaron activamente en el desarrollo de la aplicación de los cuestionarios; los 12 empleados restantes no se tomaron en consideración debido a la negativa de colaborar en la contestación del cuestionario. Se ubica a la población de la siguiente manera:

Departamento	Frecuencia	%
Prestaciones e incidencias	17	30.90
Sistema de ahorro	15	27.30
Comisión Nacional mixta	11	20.00
Registro, certificación y archivo	12	21.80
Total	55	100

En el departamento de Prestaciones e incidencias participaron 17 trabajadores que corresponden al 30.90% de los encuestados.

En el departamento de sistemas de ahorro participaron 15 trabajadores que corresponden al 27.30% de los encuestados.

En el departamento de comisión nacional mixta participaron 11 trabajadores que corresponden al 20% de los encuestados.

En el departamento de registro, certificación y archivo participaron 12 trabajadores que corresponden al 21.80% de los encuestados.

Ya en su conjunto forman un total de 55 trabajadores, se describen sus características a continuación:

A) Género:

En relación al género se visualiza la siguiente información:

Género	Frecuencia	%
Masculino	30	54.50
Femenino	25	45.50
Total	55	100

Como se puede observar 30 trabajadores de los encuestados son del sexo masculino que corresponden al 54.50% del total de encuestados y 25 del sexo femenino que corresponden al 45.50% del total de encuestados, por lo que deducimos que el estudio viene siendo prácticamente proporcional.

B) Edad:

Las edades de los trabajadores que participaron activamente en el desarrollo de este estudio se presentan de la siguiente manera:

Edad	Frecuencia	%
18 – 34	13	23.6
35 -40	13	23.6
41 – 46	15	27.3
47 – 61	14	25.5
Total	55	100

Participaron 13 trabajadores entre 18 y 34 años que corresponden al 23.6% del total de mi muestra, de igual forma entre 35 y 40 años que corresponden al 23.6% de la muestra, 15 trabajadores entre 41 y 46 años que corresponden al 27.3% del total de la muestra y 14 trabajadores entre 47 y 61 años de edad que corresponden al 25.5% del total de la muestra.

C) Estado civil:

Con respecto al estado civil de los trabajadores que participaron en el presente estudio bse observa que:

Estado civil	Frecuencia	%
Soltero	20	36.4
Casado	35	63.6
Total	55	100

Se observa que la mayoría de los participantes en el estudio es casado, siendo 35 trabajadores con tal característica que corresponden al 63.6% del total de la muestra. Y solo 20 trabajadores son solteros que corresponden al 36.4% del total de la muestra.

D) Escolaridad:

El nivel de estudios se encuentra definido de la siguiente manera:

Escolaridad	Frecuencia	%
Primaria	6	10.90
Secundaria	4	7.30
Técnico Medio	14	25.50
Bachillerato	1	1.80
Técnico Especialista	4	7.30
Licenciatura	10	18.20
Especialización	10	18.20
Maestría	4	7.30
Doctorado	2	3.60
Total	55	100

Se puede observar que la mayoría de los trabajadores a los que se le aplicó la encuesta tienen una carrera de técnico, una licenciatura y posteriormente una especialización, son muy pocos los que solo cuentan con estudios de primaria y secundaria, y en un lado extrema los que cuentan con una maestría y doctorado son mínimos.

E) Puesto:

Las especializaciones de los empleados son las siguientes:

Puesto	Frecuencia	%
Soporte Administrativo "A"	2	3.60
Secretaria	5	9.10
Apoyo en Salud	7	12.70
Soporte Técnico	15	27.30
Técnico Medio	5	9.10
Apoyo Administrativo	19	34.50
Subjefe de Departamento	1	1.80
Técnico Especialista	1	1.80
Total	55	100

Indicándose la frecuencia y el porcentaje que corresponde en relación a la muestra dentro del departamento de prestaciones del ISSSTE.

Ü **Método de muestreo:**

El departamento de prestaciones del ISSSTE cuenta con 67 miembros en sus cuatro secciones; por lo que se tomarán todos los casos al ser una población relativamente pequeña, lo que llamaremos universo.

Ü **Criterios de inclusión:**

Absolutamente se contemplarán a todos los trabajadores, incluyendo profesionistas, individuos que solo cuentan con primaria, secundaria, preparatoria, alguna carrera técnica. Uno de los objetivos fundamentales es comparar como varía el desempeño de un trabajador entre estas 4 secciones, y además realizar la comparación acerca de cómo se desempeñan los trabajadores que cuentan con mayor grado de estudios a diferencia de los que su nivel es mas bajo.

INSTRUMENTOS.

Ü Descripción:

La presente investigación se llevará a cabo mediante la aplicación de tres cuestionarios en el departamento de prestaciones del ISSSTE, en las cuatro secciones que anteriormente ya se mencionaron.

El primer cuestionario, “Enriquecimiento del Puesto” se presentaran una serie de declaraciones a los trabajadores y según su criterio contestarán que tan a menudo llevan a cabo esas conductas. Este cuestionario consta de 81 declaraciones y ha sido elaborada utilizando la escala tipo Likert con las siguientes 5 alternativas:

- A) SIEMPRE
- B) CASI SIEMPRE
- C) OCASIONALMENTE
- D) CASI NUNCA
- E) NUNCA

El segundo cuestionario, “Actitud hacia el Trabajo” consistirá en que el trabajador calificará que tan de acuerdo o en desacuerdo está con las declaraciones que se le presentan; en este caso el cuestionario tratará acerca del acuerdo o desacuerdo que hay en torno a las prestaciones económicas y sociales que se ofrecen en el instituto, así como de la actitud que se toman a aspectos de creatividad, entusiasmo hacia el trabajo.

Este cuestionario consta de 35 declaraciones y ha sido elaborada utilizando la escala tipo Likert con las siguientes 5 alternativas:

- A) Totalmente de acuerdo
- B) De acuerdo
- C) Indeciso
- D) En desacuerdo
- E) Totalmente en desacuerdo.

El tercer cuestionario, “Prueba de Satisfacción” es una pequeña prueba, donde el trabajador calificará de acuerdo a las declaraciones que se le presentan que tan satisfecho o insatisfecho se encuentra, dadas las condiciones en como se encuentra dentro del instituto.

Este cuestionario consta de 15 declaraciones y ha sido elaborada utilizando la escala tipo Likert con las siguientes 5 alternativas:

- A) Muy insatisfecho
- B) Moderadamente insatisfecho
- C) Indiferente
- D) Moderadamente satisfecho
- E) Muy satisfecho

Ü **Confiabilidad y Validez:**

La objetividad de la ciencia consiste, no tanto en un conjunto de normas de procedimiento, sino en la naturaleza autocorrectiva del proceso científico.

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo tiempo a un sujeto u objeto produce iguales resultados.

Validez, en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable en cuestión.

Para llevar a cabo la discriminación, lo cuál es solo determinar cuales serán los ítems necesarios para el estudio en cuestión y desechar los que no me van a servir para desarrollar la presente investigación, para lo cuál se ocupará el coeficiente de correlación de Pearson. El coeficiente es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Se simboliza como ‘Y’ y se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de otra variable, en los mismos sujetos.

En este caso si “p” es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo a nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea Verdadera y 5% de probabilidad

de error). Si “p” es menor a 0.01 el coeficiente es significativo al nivel de .01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y el 1% de probabilidad de error.

Por lo que los ítems que realmente fueron de utilidad para el presente estudio se distribuyeron en relación a los postulados de las hipótesis de este estudio.

(VER ANEXO 3)

PROCEDIMIENTO.

Se aplicaron tres cuestionarios a cada trabajador de las cuatro secciones con las que cuenta el departamento de prestaciones del ISSSTE, el objetivo primordial del cuestionario 1 es medir el enriquecimiento del puesto, del cuestionario 2 la actitud hacia el trabajo, y el cuestionario 3 es en sí para medir la satisfacción laboral.

(VER ANEXO 1)

Ü Entorno:

Contando con la oportunidad de realizar mi servicio social en el departamento de prestaciones del ISSSTE, he observado los comportamientos, actitudes de los trabajadores, como se desempeñan e incluso conversaciones con algunos de ellos; lo anteriormente expuesto me ha permitido darme cuenta que en algunos casos en especial con trabajadores que no cuentan con un nivel alto de estudios; no cuentan con un puesto totalmente enriquecido, y que sólo trabajan por la percepción de las prestaciones que reciben.

Así mismo me he topado con opiniones muy negativas, haciendo énfasis en que un trabajador no podrá desarrollarse profesionalmente, ni aspirará a mucho, aunque logre un buen desempeño, sino cuenta con el apoyo de sus superiores, (influencias).

Ü Condiciones y Desarrollo:

Se está llevando a cabo una investigación en la cuál no se pretenden modificar conductas ya que no nos lo permiten, pero lo que si es posible es que se haga una conciencia acerca de cómo llegar a mejorar las conductas para lograr una mejor satisfacción en sus puestos de trabajo.

Los cuestionarios se aplicaron en una sola sesión, afortunadamente la mayoría accedió a cooperar, sólo una pequeña parte de la población se mostró muy inaccesible e incluso déspota; argumentando que no contaban con tiempo suficiente para contestar el cuestionario.

Muy pocos trabajadores entregaron los cuestionarios inmediatamente y en su mayoría se tardaron dos ó tres días aproximadamente.

TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LOS DATOS.

Ü Una vez aplicadas las encuestas se procedió a realizar el análisis estadístico, se comenzó por tabular los resultados obtenidos en las encuestas, para lo cuál se realizó la base de datos correspondiente y posteriormente otra base invirtiendo los resultados, en base a esto se normalizaron los datos, la distribución binomial se usa para determinar las probabilidades de los posibles resultados que podemos observar al muestrear una población binomial.

Ü Se determinaron las características de los sujetos en base a su género, edad, puesto de trabajo, escolaridad, posteriormente se agruparon a los sujetos en relación a la escolaridad en 9 grupos de nivel de estudios y posteriormente estos nueve niveles se agruparon en solo 4. (VER ANEXO 4)

Ü De igual manera que en escolaridad en relación al puesto de trabajo se agruparon primeramente 8 puestos e trabajo, mismos que los fusionamos en solo tres.

(VER ANEXO 4)

Ü El tamaño de $N= 55$ al ser el tamaño de N mayor a 30, la distribución binomial tiende a la distribución normal. Al incrementarse N la distribución de la variable X se aproxima a la distribución normal.

Ü Se utilizó la prueba “t”, la cuál es una prueba estadística para evaluar: si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias. Se simboliza con la letra “t”.

Ü La prueba “t” se basa en una distribución muestral ó poblacional de diferencia de medias conocida como la distribución “t” de Student. Esta distribución es identificada por

los grados de libertad, los cuales constituyen el número de maneras en que los datos pueden variar libremente. Son determinantes ya que nos indican qué valor debemos esperar de “t” dependiendo del tamaño de los grupos que se comparan. Entre mayor número de grados de libertad se tengan, la distribución “t” de Student se acerca más a una distribución normal y usualmente, si los grados de libertad exceden los 120 la distribución normal es utilizada como una aproximación adecuada de la distribución “t”, de Student.

Ü Una vez calculados el valor “t” y los grados de libertad, se elige el nivel de significancia y se compara el valor obtenido contra el valor que le correspondería en la tabla de la distribución “t” de Student. Si el valor calculado es igual o mayor al que aparece en la tabla, se acepta la hipótesis de investigación. Pero si es menor, se acepta la hipótesis nula.

Ü Cuanto mayor sea el valor “t” calculado respecto al valor de la tabla y menor sea la posibilidad de error, mayor será la certeza en los resultados.

Ü En base a este análisis estadístico, se determinó como se comportan las variables en relación a la comparación de los 4 departamentos, el género, las edades de los trabajadores, escolaridad, así como su puesto de trabajo.

Ü **Variables independientes:**

Si el trabajador lleva a cabo sus actividades con responsabilidad, creatividad, entusiasmo, trabajan a través de equipos autodirigidos, su trabajo es reconocido, cuentan con buenas prestaciones tanto económicas como sociales; así mismo satisfaciendo necesidades de poder y logro y contar con determinado nivel de preparación de mayor jerarquía pues contarán con altas probabilidades de estar satisfechos y tener un mejor desempeño laboral.

1. RESPONSABILIDAD:

Es la capacidad de responder a ciertos actos y cosas determinadas que permitirán conocer a fondo las labores desempeñadas; interviniendo factores tales como: educación, hábitos, costumbres, cualidades y aficiones.

2. CREATIVIDAD:

Es el proceso de presentar un problema a la mente con claridad (ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditando, contemplando, etc.) y luego originar o inventar una idea, concepto, noción o esquema según líneas nuevas o no convencionales. Supone estudio y reflexión más que acción.

Es la capacidad de ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto. Cuando una persona va más allá del análisis de un problema e intenta poner en práctica una solución se produce un cambio.

3. ENTUSIASMO:

Es la alegría de vivir, esa alegría que mostramos a nuestro alrededor, y esa alegría que es especialmente rara en la gente que está buscando trabajo por la cantidad de rechazos, por la cantidad del tiempo que invertimos en buscar la realización de determinada actividad. Es por eso importantísimo que para hacer un buen papel en la entrevista, o cualquier actividad que desempeñemos, por lo menos el individuo debe mostrar optimismo y seguridad en lo que hace, contando con sentimientos de vitalidad.

4. EQUIPO DE TRABAJO AUTODIRIGIDO:

Es un grupo de empleados formalmente reconocidos que es responsable de todo un proceso de trabajo ó segmento encargado de entregar un producto ó servicio a un cliente externo ó interno.

En el departamento de prestaciones del ISSSTE he notado que hay una buena coordinación en cuestión de trabajo en equipo.

5. RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO:

Consiste en motivar al trabajador dándoles palabras de elogio, con lo que puede considerarse la aplicación directa del refuerzo positivo.

En el departamento de prestaciones del ISSSTE regularmente se les reconoce un buen trabajo, brindándoles un elogio a excepción del departamento de prestaciones e incidencias en el cual solo a los subjefes de departamento se les brinda atención especial.

6. PRESTACIONES ECONÓMICAS:

Consisten principalmente de prestaciones monetarias. Entre las que destacan la ayuda por compra de anteojos, ayuda por muerte de familiar directo, bono de reyes, 11 días de salario mínimo a las mamás el 10 de mayo, ayuda de útiles escolares, bonos adicionales por el 1 de octubre.

7. PRESTACIONES SOCIALES:

Son aquellas que implican lo relativo al entorno del trabajador. Se pueden destacar estancias de bienestar y desarrollo infantil, almacén de artículos de primera necesidad, casas y terrenos baratos, servicio de comedor, entrega de canastilla maternal después del parto, proporcionar medios clínicos a trabajadores que presenten alguna adicción, becas dependiendo el nivel educacional.

8. NECESIDAD DE PODER:

Es el deseo de controlar a otros, de influir en su comportamiento y de ser responsable de ellos, siendo el principal motivador de los administradores exitosos.

En el departamento de prestaciones la mayoría de los trabajadores tratan de controlar e influir en el comportamiento de los demás.

9. NECESIDAD DE LOGRO:

Es el deseo de alcanzar algo difícil por el simple interés de hacerlo, preocupado de encontrar formas de avanzar y autorrealizarse, buscando nuevas responsabilidades.

En este departamento, los que cuentan con necesidad de logro son los que cuentan con un nivel de estudios de licenciatura y muy pocos, los que cuentan con un nivel más bajo.

10. PREPARACIÓN PROFESIONAL:

Es el grado académico que se obtiene dentro de una institución educativa

En este departamento no es estrictamente indispensable el grado académico ya que tan solo los que cuentan con primaria; cuentan con puestos regulares; solo que a mayor preparación profesional existe mayor compromiso al trabajo.

Ü **Variables extrañas:**

Los efectos que se relacionan con el paso del tiempo, que son la historia y la maduración, se controlaron debido a que solo se realizó una sola medición.

Posteriormente se analizó la confiabilidad y validez de los instrumentos de medición descartando algunas afirmaciones que no nos serían de utilidad para el presente estudio.

Ü **Variables dependientes:**

1. DESEMPEÑO LABORAL:

Consiste en el desempeño del cargo, en el comportamiento del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionales que influyen poderosamente.

El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar, una perfecta relación : costo-beneficio.

El esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñara. Los factores que afectan el desempeño laboral son:

- Ü Valor de las recompensas.
- Ü Esfuerzo individual.
- Ü Percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo.
- Ü Capacidades del individuo.
- Ü Percepción acerca del papel desempeñado.

5 RESULTADOS

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los datos se obtuvieron mediante la aplicación de los cuestionarios anteriormente descritos, y posteriormente se tabularon dichos datos obteniendo la siguiente información que corresponde al análisis estadístico entre los 4 departamentos y las variables correspondientes que son responsabilidad, creatividad, entusiasmo, trabajo en equipo, trabajo reconocido, prestaciones económicas y sociales, necesidad de logro y de poder; en relación a la media, número de casos y la desviación estándar:

Depto		Respo	Creat	Entus	Tr_eq	Tr_rec	Pr_ec_so	Nec_log	Nec_pod
1.PI	M	55.12	51.24	48.65	47.24	49.18	49.76	50.35	53.35
	n	17	17	17	17	17	17	17	17
	s	9.21	9.60	8.66	11.70	8.40	11.50	9.34	8.28
2.SA	M	44.27	45.33	48.13	49.8	50.33	53	49.07	47
	n	15	15	15	15	15	15	15	15
	s	10.23	8.04	10.93	8.00	11.12	12.03	8.03	10.52
3.CNM	M	51.27	54.73	54	57.45	43.82	49.64	52.55	47.27
	n	11	11	11	11	11	11	11	11
	s	9.38	11.82	9.80	5.73	9.12	3.50	8.21	11.81
4.RCA	M	49.5	49.58	50.58	47.5	57.08	47	48.33	50.25
	n	12	12	12	12	12	12	12	12
	s	8.34	9.41	10.96	10.27	8.11	9.23	14.46	9.09

Como se puede observar los datos están normalizados, las medias tienen un valor aproximado entre 49 y 50.

La desviación estándar valores entre 9 y 10.

En la siguiente tabla se muestran los datos obtenidos en relación a las hipótesis postuladas, en base a las variables: enriquecimiento del puesto, desempeño, promoción, actitud hacia el trabajo y satisfacción.

Depto		Enr_Pto	Desem	Promo	Act_trab	Satis
1.PI	M	49.82	49.24	50.88	49.35	52.12
	n	17	17	17	17	17
	s	8.97	11.62	7.42	11.08	10.68
2.SA	M	46.40	49.80	48.53	51.80	47.80
	n	15	15	15	15	15
	s	10.28	12.24	8.90	12.39	11.77
3.CNM	M	54.91	55.82	52.00	51.55	50.36
	n	11	11	11	11	11
	s	10.67	4.31	8.22	3.36	6.87
4.RCA	M	50.00	46.08	48.92	47.25	49.17
	n	12	12	12	12	12
	s	9.62	6.45	15.31	9.29	9.54

Mediante el uso de la prueba estadística “t”, se pretende evaluar si hay diferencia significativa entre los 4 departamentos anteriormente ya descritos.

Determinando si hay diferencia significativa en relación a:

- ü La comparación de los 4 departamentos en relación con las variables postuladas en las hipótesis:

Depto	Respo	Creat	Entus	Tr_eq	Tr_rec	Pr_ec_so	Nec_log	Nec_pod
t ₁₂	3.136	1.894	0.148	0.729	0.327	0.776	0.417	1.881
sig	p=.01	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
t ₁₃	0.928	0.739	1.283	2.664	1.342	0.034	0.559	1.328
sig	ns	ns	ns	p=.01	ns	ns	ns	ns
t ₁₄	1.711	0.464	0.508	0.063	2.546	0.715	0.425	0.939
sig	ns	ns	ns	ns	p=.05	ns	ns	ns
t ₂₃	1.959	2.748	1.385	2.116	1.757	0.821	0.747	0.072
sig	ns	p=.01	ns	p=.05	ns	ns	ns	ns
t ₂₄	1.464	1.243	0.578	0.636	1.822	1.466	0.159	0.861
sig	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
t ₃₄	0.477	1.149	0.790	2.898	3.672	0.921	0.870	0.674
sig	ns	ns	ns	p=.01	p=.01	ns	ns	ns

Por lo que se observa, mediante el uso de la prueba estadística “t” se busca evaluar si hay diferencias entre los departamentos en base a estas variables, teniendo como resultado que existe diferencia significativa entre el departamento de prestaciones e incidencias y el de sistema de ahorro en relación a la variable de responsabilidad dando un valor de “t” de: 3.136 con una p=0.01.

Existe diferencia significativa entre el departamento de sistema de ahorro y comisión nacional mixta en relación a la variable de creatividad dando un valor de “t” de: 2.748 con una $p=0.01$.

Existe diferencia significativa entre el departamento de prestaciones e incidencias y el de comisión nacional mixta en relación a la variable de trabajo en equipo dando un valor de “t” de: 2.664 con una $p=0.01$.

Existe diferencia significativa entre el departamento de sistema de ahorro y comisión nacional mixta en relación a la variable de trabajo en equipo dando un valor de “t” de: 2.116 con una $p=0.05$.

Existe diferencia significativa entre el departamento de comisión nacional mixta y registro, certificación y archivo en relación a la variable de trabajo en equipo dando un valor de “t” de: 2.898 con una $p=0.01$.

Existe diferencia significativa entre el departamento de prestaciones e incidencias y registro, certificación y archivo en relación a la variable de trabajo reconocido dando un valor de “t” de: 2.546 con una $p=0.05$.

Existe diferencia significativa entre el departamento de comisión nacional mixta y registro, certificación y archivo en relación a la variable de trabajo reconocido dando un valor de “t” de: 3.672 con una $p=0.01$.

Por lo que entre los demás grupos no hay diferencia significativa.

En relación a las variables ya englobadas en las hipótesis deducimos que:

Depto	Enr_Pto	Desem	Promo	Act_trab	Satis
t₁₂	0.996	0.132	0.806	0.586	1.082
sig	ns	ns	ns	ns	ns
t₁₃	1.158	1.804	0.304	0.632	0.455
sig	ns	ns	ns	ns	ns
t₁₄	0.051	0.936	0.411	0.553	0.780
sig	ns	ns	ns	ns	ns
t₂₃	2.215	1.642	0.697	0.060	0.624
sig	$p=.05$	ns	ns	ns	ns
t₂₄	0.937	1.015	0.078	1.090	0.334
sig	ns	ns	ns	ns	ns
t₃₄	1.155	4.292	0.608	1.500	0.345
sig	ns	$p=.01$	ns	ns	ns

Existe diferencia significativa entre el departamento de sistema de ahorro y comisión nacional mixta en relación a la variable de enriquecimiento del puesto dando un valor de “t” de: 2.215 con una $p=0.05$.

Existe diferencia significativa entre el departamento de comisión nacional mixta y registro, certificación y archivo en relación a la variable desempeño laboral dando un valor de “t” de: 4.292 con una $p=0.01$.

Por lo que entre los demás grupos no hay diferencia significativa.

Ü La comparación de las edades en relación a las variables postuladas en las hipótesis:

Edad		Respo	Creat	Entus	Tr_eq	Tr_rec	Pr_ec_so	Nec_log	Nec_pod
a.18-34	M	53.23	51.31	49.31	50.92	48.92	55.62	50.38	54.85
	n	13	13	13	13	13	13	13	13
	s	8.29	8.28	7.60	8.40	6.46	7.60	8.99	10.36
b.35-40	M	48.00	52.62	51.08	51.00	51.54	49.08	50.77	47.92
	n	13	13	13	13	13	13	13	13
	s	10.74	8.98	11.64	8.91	9.12	10.46	7.21	8.25
c.41-46	M	48.40	48.07	51.40	47.93	50.40	44.27	51.07	46.60
	n	15	15	15	15	15	15	15	15
	s	9.83	9.79	10.41	10.64	12.27	11.53	12.80	11.50
d.47-61	M	51.21	48.29	48.14	50.57	49.71	51.86	47.79	50.00
	n	14	14	14	14	14	14	14	14
	s	11.16	12.44	10.68	12.15	11.75	6.90	10.42	8.15

Edad		Enr_Pto	Desem	Promo	Act_trab	Satis
a.18-34	M	48.62	53.92	52.62	55.69	54.31
	n	13	13	13	13	13
	s	8.15	8.18	7.71	6.84	7.91
b.35-40	M	51.77	51.31	49.69	49.54	47.85
	n	13	13	13	13	13
	s	12.48	10.47	7.63	11.10	12.67
c.41-46	M	50.67	44.47	49.27	44.27	45.33
	n	15	15	15	15	15
	s	9.08	9.27	13.95	11.07	9.21
d.47-61	M	48.71	51.14	48.79	51.29	52.79
	n	14	14	14	14	14
	s	10.62	10.55	9.15	7.10	7.83

Por lo que se puede observar existe diferencia significativa entre los trabajadores que están dentro de un rango de edad de 18 a 34 años con los de 41 a 46 años de edad en relación a la variable de prestaciones económicas y sociales dando un valor de “t” de: 2.797 con una $p=0.01$.

Se puede observar que existe diferencia significativa entre los trabajadores que están dentro de un rango de edad de 41 a 46 años con los de 47 a 61 años de edad en relación a la variable de prestaciones económicas y sociales dando un valor de “t” de: 2.167 con una $p=0.05$.

Por lo que entre los demás grupos no hay diferencia significativa. Específicamente en el grupo de 35 a 40 años de edad.

Edad	Respo	Creat	Entus	Tr_eq	Tr_rec	Pr_ec_so	Nec_log	Nec_pod
t_{ab}	1.390	0.387	0.459	0.024	0.845	1.824	0.122	1.887
sig	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
t_{ac}	1.258	0.846	0.543	0.749	0.364	2.797	0.155	1.884
sig	ns	ns	ns	ns	ns	$p=.01$	ns	ns
t_{ad}	0.537	0.748	0.330	0.088	0.218	1.342	0.693	1.345
sig	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
t_{bc}	0.095	1.096	0.074	0.753	0.283	1.399	0.088	0.418
sig	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
t_{bd}	0.762	1.043	0.682	0.105	0.454	0.809	0.869	0.658
sig	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
t_{cd}	0.718	0.053	0.832	0.621	0.155	2.167	0.759	0.923
sig	ns	ns	ns	ns	ns	$p=.05$	ns	ns

En relación a las variables ya englobadas en las hipótesis deducimos que:

Edad	Enr_Pto	Desem	Promo	Act_trab	Satis
t_{ab}	0.762	0.708	0.974	1.702	1.559
sig	ns	ns	ns	ns	ns
t_{ac}	0.555	2.534	0.737	2.947	2.438
sig	ns	$p=.05$	ns	$p=.01$	$p=.05$
t_{ad}	0.025	0.768	1.179	1.641	0.501
sig	ns	ns	ns	ns	ns
t_{bc}	0.246	1.690	0.130	1.458	0.616
sig	ns	ns	ns	ns	ns
t_{bd}	0.683	0.042	0.278	0.484	1.208
sig	ns	ns	ns	ns	ns
t_{cd}	0.532	1.804	0.110	2.046	2.356
sig	ns	ns	ns	$p=.05$	$p=.05$

Existe diferencia significativa entre los trabajadores que están dentro de un rango de edad de 18 a 34 años con los de 41 a 46 años de edad en relación a las variables de desempeño laboral, actitud hacia el trabajo y satisfacción dando un valores de “t” de: **2.534, 2.947** y **2.438** con una $p= 0.05, 0.01$ y 0.05 respectivamente.

Existe diferencia significativa entre los trabajadores que están dentro de un rango de edad de 41 a 46 años con los de 47 a 61 años de edad en relación a las variables de actitud hacia el trabajo y satisfacción dando un valores de “t” de: **2.046** y **2.356** con una $p=0.05$ respectivamente.

Ü La comparación del género en relación con las variables postuladas en las hipótesis:

Género		Respo	Creat	Entus	Tr_eq	Tr_rec	Pr_ec_so	Nec_log	Nec_pod
Masc	M	51.10	52.03	52.80	52.37	48.77	49.47	52.87	49.30
	n	30	30	30	30	30	30	30	30
	s	8.84	9.94	9.81	8.08	10.09	9.41	9.85	9.14
Fem	M	49.04	47.48	46.64	47.24	51.80	50.68	46.56	50.24
	n	25	25	25	25	25	25	25	25
	s	11.37	9.58	9.38	11.44	9.95	10.92	9.22	11.02

Género		Enr_Pto	Desem	Promo	Act_trab	Satis
Masc	M	52.40	50.90	52.17	49.63	50.17
	n	30	30	30	30	30
	s	9.40	10.44	9.26	9.42	10.86
Fem	M	47.00	48.96	47.48	50.44	49.68
	n	25	25	25	25	25
	s	10.05	9.69	10.32	10.74	9.07

Por lo que se puede observar existe diferencia significativa entre hombres y mujeres en relación a la variable de entusiasmo dando un valor de “t” de: 2.376 con una $p=0.05$.

Existe diferencia significativa entre hombres y mujeres en relación a la variable de necesidad de logro dando un valor de “t” de: 2.451 con una $p=0.05$.

Género	Respo	Creat	Entus	Tr_eq	Tr_rec	Pr_ec_so	Nec_log	Nec_pod
t_{bc}	0.739	1.724	2.376	1.884	1.118	0.435	2.451	0.340
sig	ns	ns	p=.05	ns	ns	ns	p=.05	ns

En relación a las variables postuladas en la hipótesis encontramos que existe diferencia significativa entre hombres y mujeres en relación a la variable enriquecimiento del puesto dando un valor de “t” de: 2.043 con una $p=0.05$.

Por lo que en las demás variables no hay diferencia significativa en cuanto a género.

Género	Enr_Pto	Desem	Promo	Act_trab	Satis
t _{bc}	2.043	0.714	1.758	0.294	0.182
sig	p=.05	ns	ns	ns	ns

Ü La comparación de la escolaridad en relación con las variables postuladas en las hipótesis:

Escolaridad		Respo	Creat	Entus	Tr_eq	Tr_rec	Pr_ec_so	Nec_log	Nec_pod
1.=> NMB	M	50.60	48.40	49.00	45.50	54.40	49.80	52.30	52.70
	n	10	10	10	10	10	10	10	10
	s	10.94	8.67	8.97	9.63	6.65	10.37	11.19	6.08
2.NMS	M	48.05	47.68	49.16	51.58	51.05	50.79	47.32	47.16
	n	19	19	19	19	19	19	19	19
	s	9.89	10.25	9.85	8.90	12.53	8.65	10.72	9.08
3.Lic	M	51.30	45.80	52.60	47.70	47.70	48.10	53.40	49.70
	n	10	10	10	10	10	10	10	10
	s	9.76	8.20	11.82	9.56	8.30	13.13	9.20	12.76
4.Posgrado	M	51.69	56.25	50.00	52.50	47.94	50.44	49.63	50.94
	n	16	16	16	16	16	16	16	16
	s	10.31	9.13	10.32	11.28	9.21	10.11	8.66	11.05

Escolaridad		Enr_Pto	Desem	Promo	Act_trab	Satis
1.=> NMB	M	47.80	47.40	53.50	49.20	52.30
	n	10	10	10	10	10
	s	8.30	9.23	9.12	9.21	11.23
2.NMS	M	48.95	49.89	45.11	50.84	47.58
	n	19	19	19	19	19
	s	10.26	9.71	10.99	8.74	10.12
3.Lic	M	51.50	48.20	55.10	47.80	50.70
	n	10	10	10	10	10
	s	9.86	9.99	9.88	12.44	6.78
4.Postgrado	M	51.50	52.94	50.56	50.88	50.81
	n	16	16	16	16	16
	s	11.16	11.16	6.82	10.77	11.04

Por lo que se puede observar existe diferencia significativa entre los empleados que cuentan con un nivel de estudios básico (NMB) y los que tienen niveles de estudio de postgrado en relación a las variables de creatividad y trabajo reconocido, dando un valor de “t” de: 2.200 y 2.072 con una $p=0.05$ respectivamente.

Escolaridad	Respo	Creat	Entus	Tr_eq	Tr_rec	Pr_ec_so	Nec_log	Nec_pod
t₁₂	0.617	0.199	0.044	1.658	0.941	0.258	1.156	1.955
sig	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
t₁₃	0.155	0.663	0.752	0.508	1.821	0.324	0.248	0.634
sig	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
t₁₄	0.253	2.200	0.261	1.687	2.072	0.155	0.644	0.523
sig	ns	$p=.05$	ns	ns	$p=.05$	ns	ns	ns
t₂₃	0.947	0.574	1.003	1.114	0.910	0.837	1.855	0.734
sig	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
t₂₄	1.060	2.615	0.245	0.264	0.845	0.109	0.705	1.093
sig	ns	$p=.01$	ns	ns	ns	ns	ns	ns
t₃₄	0.097	3.024	0.573	1.161	0.069	0.481	1.039	0.254
sig	ns	$p=.01$	ns	ns	ns	ns	ns	ns

Existe diferencia significativa entre los empleados que cuentan con un nivel de estudios medio superior (NMS) y los que tienen niveles de estudio de postgrado en relación a la variable de creatividad, dando un valor de “t” de: 2.615 con una $p=0.01$.

Existe diferencia significativa entre los empleados que cuentan con un nivel de estudios a nivel licenciatura y los que tienen niveles de estudio de postgrado en relación a la variable de creatividad, dando un valor de “t” de: 3.024 con una $p=0.01$.

En base a las variables postuladas en las hipótesis encontramos que:

Existe diferencia significativa entre los empleados que cuentan con un nivel de estudios básico (NMB) y los que tienen niveles de estudio medio superior (NMS) en relación a la variable de promoción, dando un valor de “t” de: 2.190 con una $p=0.05$.

Existe diferencia significativa entre los empleados que cuentan con un nivel de estudio medio superior (NMS) y los que cuentan con uno a nivel licenciatura en relación a la variable de promoción, dando un valor de “t” de: 3.281 con una $p=0.01$.

Escolaridad	Enr_Pto	Desem	Promo	Act_trab	Satis
t₁₂	0.326	0.678	2.190	0.464	1.113
sig	ns	ns	$p=.05$	ns	ns
t₁₃	0.872	0.183	0.368	0.282	0.402
sig	ns	ns	ns	ns	ns
t₁₄	0.966	1.372	0.878	0.424	0.331
sig	ns	ns	ns	ns	ns
t₂₃	0.699	0.474	3.281	0.906	0.865
sig	ns	ns	$p=.01$	ns	ns
t₂₄	0.699	0.855	1.790	0.012	0.896
sig	ns	ns	ns	ns	ns
t₃₄	0.000	1.125	1.275	0.646	0.031
sig	ns	ns	ns	ns	ns

Por lo que en las demás variables no hay diferencia significativa en cuanto a escolaridad.

6 CONCLUSIONES

El ISSSTE es un órgano desconcentrado del gobierno federal cuya función es proteger y apoyar a los empleados públicos y sus familias, mediante el otorgamiento de diversos seguros, servicios y prestaciones, de ahí mi interés por realizar la presente investigación en el Instituto y específicamente en el departamento de prestaciones que es donde llevé a cabo mi servicio social el cuál está compuesto por 4 áreas:

- Ø Prestaciones e incidencias.
- Ø Comisión Nacional Mixta.
- Ø Sistema de Ahorro
- Ø Registro, certificación y archivo.

En base a los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas podemos concluir que los trabajadores del departamento de prestaciones del ISSSTE en su mayor parte cuentan con un puesto enriquecido, ya que realizan su trabajo con responsabilidad, creatividad y entusiasmo que considero son variables indispensables para la obtención de mejores resultados en un ambiente de trabajo, y más cuando es para brindar servicio al cliente, que en este caso es atender las solicitudes hechas por parte de los derechohabientes del instituto.

Trabajar en equipo es de suma importancia ya que el logro de las metas depende de que todos sus integrantes conozcan los objetivos, cumplan con sus funciones, compartan libremente la información y estén dispuestos siempre a ayudar a sus compañeros, por lo tanto, el logro de las metas no depende de una o unas cuantas personas, sino de todos los que en él participan.

En el departamento de prestaciones del instituto observamos que hay diferencia entre la forma en como trabajan en equipo los trabajadores y esto se ve reflejado en su desempeño. En relación al trabajo reconocido no hay diferencia significativa entre los departamentos, bien es dicho, que cuando se reconoce la labor de un empleado este tiende a mejorar cada vez más la labor que desempeña.

Aquí hay algunos tips que nos ayudarán a trabajar mejor en equipo, a las que denominaremos las 5 “C”:

Ø **Complementariedad:**

Como parte de un equipo, cada miembro es responsable de una parte del proyecto.

Ø **Coordinación:**

Es necesario una programación de las actividades, y que mejor que conjuntamente con el jefe de cada miembro, con el fin de trabajar de manera organizada.

Ø **Comunicación:**

Practicando una comunicación abierta entre todos los compañeros para evitar malos entendidos y fomentar un espíritu de colaboración.

Ø **Confianza:**

De suma importancia tratar de aportar lo mejor de sí mismo y sentirse en confianza para aportar nuestros propios conocimientos en beneficio de mi equipo de trabajo.

Ø **Compromiso:**

Comprometerse con un grupo de trabajo para sacar adelante los proyectos que se nos encomienden.

Se llega a la conclusión de que los trabajadores de este departamento están influidos a desempeñarse mejor por las prestaciones económicas y sociales que reciben, especialmente entre los empleados más jóvenes y los de edad mucho más avanzada, se puede observar que la mayoría cumple con su trabajo de la manera mas correcta posible debido a percibir sus prestaciones, sobre todo los que están de base.

Contar con necesidades de logro y poder es de suma importancia ya que es lo que nos puede conducir a acceder a mejores puestos, o simplemente a sentirnos satisfechos con la tarea que se esta llevando a cabo, en este caso en el departamento de prestaciones se observa que los que tienen una mayor necesidad de logro, efectivamente se les reconoce sus méritos, sus habilidades pero difícilmente se tiene acceso a escalar a puestos superiores, sin embargo, al tener una mayor necesidad de poder, tan solo el hecho de influir en los demás y tener influencias es lo que permite llegar a acceder aun puesto todavía mas elevado.

Definitivamente el nivel de estudios ó preparación profesional de los trabajadores de este departamento si influye en su desempeño laboral, ya que entre mayores estudios tengan los empleados, mayor es su compromiso por el trabajo que realizan, he notado que los que cuentan con niveles de estudio inferiores si se desempeñan de manera adecuada pero el compromiso no es tan estricto; por lo que puede contribuir a crear deficiencia en el trabajo que se esta realizando.

Hay que tener en mente que un trabajo bien realizado siempre será una satisfacción por parte de quién lo realiza, y mientras se lleve a cabo de la mejor manera posible, cualquier actividad que se realice siempre será satisfactoria.

7

BIBLIOGRAFIA

- Ø Chiavenato, I. (1993) **Introducción a la teoría general de la administración.** (Tercera edición). México: McGraw Hill.
- Ø Mercado S. (1980) **Administración aplicada, teórica y práctica.** (Primera parte). México: Limusa.
- Ø Harold K. (1985). **Administración una perspectiva global.** México: McGraw Hill.
- Ø Hampton D. (1991). **Manual de desarrollo de recursos humanos.** México: Trillas.
- Ø Reyes Ponce A. (1986). **Administración de personal.** México: Limusa.
- Ø Andrew J. (2003). **Fundamentos de comportamiento organizacional.** México: Thomson.
- Ø Arias Galicia F. (1989). **Administración de Recursos Humanos.** México: Trillas.
- Ø Wendell F. (1991). **Administración de personal.** México: Noriega Limusa.
- Ø Keith D. (1991). **Comportamiento Humano en el Trabajo.** México: McGraw Hill.
- Ø Cuadernos de comunicación interna (2004). **Transformar al ISSSTE es tarea de equipo.** (Publicación bimestral)
- Ø Rosado M. (2003). **Metodología de la investigación y evaluación.** México : Trillas.
- Ø Dalton E. (1990). **Administración de personal: Teoría y práctica.** México: Fondo de cultura económica.

8

ANEXOS.

ANEXO 1: Pruebas aplicadas para la elaboración del estudio.

CUESTIONARIO 1

Instrucciones: Conteste a las declaraciones utilizando la siguiente escala:

- A. Siempre**
- B. Casi siempre**
- C. Ocasionalmente**
- D. Casi nunca**
- E. Nunca**

1. Tengo el ideal de ser responsable en mi trabajo.
2. Al cumplir con mis labores tiendo a ser ordenado y limpio.
3. Al realizar mi trabajo cumplo con las expectativas deseadas.
4. Al realizar mi trabajo necesito que me supervisen con detenimiento para no cometer errores.
5. Antes de realizar mi trabajo recibí instrucciones claras de cómo realizar mis labores.
6. Soy puntual al llegar a mi trabajo.
7. Cuando tengo algún percance aviso a mi jefe de que no voy a poder asistir al trabajo.
8. Recibo premios o estímulos por mi puntualidad.
9. Cuando llego tarde pido que se me justifique.
10. Cuando falto lo hago con el permiso de mi jefe.
11. Soy considerado un trabajador eficiente por parte de mis compañeros de trabajo.
12. Soy premiado por anticipado para motivarme.
13. Periódicamente recibo retroalimentación directa sobre mi desempeño laboral.
14. Cuando realizo mi trabajo le agrego variedad a mi puesto de trabajo.
15. Mi puesto se ve enriquecido ya que tengo contacto con el cliente.
16. A diario adquiero nuevos conocimientos que forman parte de mi cultura.
17. Llevo un control adecuado de todas las actividades que realizo.
18. Mantengo contacto con personas que realizan la misma actividad que yo.
19. Cuando rindo cuentas al jefe, acepto el crédito por un trabajo bien hecho.
20. Cuando realizo mi trabajo contribuyo a enriquecer mi puesto de trabajo.
21. En este instituto satisfago mis necesidades de crecimiento y autorrealización.
22. Participo en la elaboración de cambios que permitirán enriquecer los puestos para quienes desean que sus trabajadores cuenten con nuevas características.
23. Cuento con suficientes habilidades para llevar a cabo mi trabajo lo más adecuado posible.
24. Mi trabajo lo realizo de manera completa.
25. Todo lo que empiezo lo termino satisfactoriamente.
26. Mi trabajo me ofrece un grado de autonomía alto.
27. Me gusta trabajar en equipo.
28. Cuando trabajo en equipo soy más productivo que cuando trabajo solo.
29. Alguna vez he experimentado un cambio de conducta para mejorar mi desempeño laboral.
30. Cuento con todas las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.
31. La relación que mantengo con mis compañeros de trabajo es buena.

32. Mi jefe es sumamente respetuoso.
33. La labor que desempeño es acorde con mi preparación profesional.
34. A menudo recibo cursos de capacitación y actualización.
35. Cuando mis superiores realizan cambios en las políticas y reglas se me avisa oportunamente.
36. Generalmente asisto a las reuniones de trabajo para lograr un mayor acercamiento con mis compañeros de trabajo.
37. Mi jefe es sumamente solidario
38. Tengo conflictos con mis compañeros de trabajo.
39. Por pequeño que parezca el conflicto, este afecta mi rendimiento laboral.
40. La relación entre jefes y subordinados es buena.
41. Mis necesidades sociales se encuentran satisfechas.
42. Soy solidario con el personal nuevo que ingresa.
43. Los integrantes de mi equipo controlan y mejoran sus propios procesos de trabajo.
44. Los miembros de mi equipo establecen sus propias metas e inspeccionan su propio trabajo.
45. Por lo regular observo el desempeño de mis compañeros de trabajo.
46. Me gusta que me elogien en público.
47. Prefiero la motivación a través del reconocimiento.
48. Conozco la misión del instituto.
49. Conozco los objetivos del instituto.
50. Todos los miembros de este departamento recibimos un trato equitativo.
51. Mis necesidades de seguridad se encuentran satisfechas.
52. Considero que voy llegando a la autorrealización.
53. Estoy más motivado si satisfago las necesidades del nivel más alto.
54. Las condiciones físicas de mi trabajo son las más adecuadas.
55. Siento necesidad de alcanzar algo difícil por el simple interés de hacerlo.
56. Soy partidario de la busca de nuevas responsabilidades.
57. Me gusta correr riesgos.
58. Cuando emprendo algún proyecto me gusta partir de cero.
59. Mis necesidades de amor se encuentran satisfechas.
60. Tengo una enorme necesidad de controlar a la gente.
61. Cuando trabajo en equipo me gusta dirigir.
62. Ante cualquier circunstancia de la vida primero estoy yo.
63. Soy respetado por parte de mis compañeros.
64. Para desempeñarme mejor en mis labores de trabajo necesito mantener relaciones amigables con otros.
65. Cuando realizo mi trabajo requiero forzosamente trabajar con mi mejor amigo(a) dentro de la organización.
66. Me considero una persona independiente de los demás.
67. Sólo utilizo a mis compañeros de trabajo para lograr mis objetivos.
68. Soy autosuficiente.
69. Mis necesidades de estima se encuentran satisfechas.
70. En ocasiones me fastidia realizar mis actividades laborales.
71. Disfruto mi trabajo en el instituto.
72. El ambiente de trabajo lo percibo pesado.
73. Me molesta quedarme a trabajar horas extras cuando se me solicita.

74. Mi mayor motivación por trabajar en el instituto es por las prestaciones económicas que me ofrece.
75. Mi trabajo tiene muchos puntos interesantes.
76. Tengo posibilidades de ascender.
77. Mi trabajo es un medio de realización personal.
78. Las labores que realizo no las planean de forma adecuada.
79. Mi jefe nos motiva a todos sólo con su presencia.
80. Soy eficiente en las labores que realizo.
81. El jefe toma represalias si expreso alguna inconformidad.

CUESTIONARIO 2

Instrucciones: Conteste a las declaraciones utilizando la siguiente escala:

- A. Totalmente de acuerdo**
- B. De acuerdo**
- C. Indeciso**
- D. En desacuerdo**
- E. Totalmente en desacuerdo**

1. Un trabajo bien hecho es un premio por sí mismo.
2. En un trabajo bien hecho no es necesario elogiar al trabajador.
3. Mi empleo es muy aburrido.
4. Si se diseña de manera adecuada, el trabajo puede resultar auto gratificante.
5. Las políticas del instituto son acordes a mis objetivos.
6. Me gusta la variedad, ya que un trabajo monótono es muy aburrido.
7. Parte de mis metas es enfrentar nuevos retos y oportunidades.
8. Mi empleo es monótono.
9. Prefiero aprender haciendo y cometer errores conforme avanzo en mi trabajo.
10. Las metas deben estar ligadas con los premios.
11. Me conformo con lo que hago, y no aspiro a adquirir más conocimientos.
12. La mejor forma de realizar el trabajo es razonar que siempre hay una mejor forma de hacer las cosas.
13. Es importante dar retroalimentación frecuente sobre el desempeño del trabajador.
14. El desempeño mejora en proporción directa a la dificultad de la meta.
15. Para que las metas mejoren el desempeño, el trabajador debe aceptarlas.
16. Las metas son ineficientes cuando se utilizan para evaluar el desempeño.
17. Las metas deben estar ligadas con la retroalimentación.
18. El establecimiento de metas de grupo es tan importante como el establecimiento de metas individuales.
19. Son adecuadas las prestaciones que recibo por ley en la empresa.
20. Son adecuadas las prestaciones adicionales que recibo.
21. Considero que las prestaciones que la empresa le otorga cubren mis necesidades básicas.
22. Me siento satisfecho con el trato que recibo.
23. El sistema de prestaciones de la empresa ha cubierto las expectativas que tenía del mismo.
24. Considero a los incentivos como una parte importante del pago que recibe mi trabajo.

25. Considero que la empresa me otorga prestaciones acordes a mi puesto.
26. Considero que la empresa tiene la capacidad de otorgarle mejores prestaciones.
27. Considero que puedo mejorar mi desempeño si incremento mis habilidades.
28. Considero que mi trabajo está siendo bien compensado con el salario que recibo.
29. Considero que mi trabajo está siendo bien compensado con los incentivos que maneja la empresa.
30. Creo que los incentivos que recibo son iguales a los de otro trabajador con mi misma capacidad.
31. Considero que el esfuerzo que realizo es el adecuado para los incentivos que recibo.
32. Considero que las prestaciones otorgadas por esta empresa son mejores que los otorgados por otra empresa del mismo ramo donde yo haya trabajado anteriormente.
33. Considero que una mayor productividad lleva a obtener mayores incentivos.
34. Considero que mejores incentivos conducen a mejorar mi productividad.
35. Para obtener mejores prestaciones estaría dispuesto a aumentar su productividad.

PRUEBA DE SATISFACCIÓN

Instrucciones: Califique las declaraciones utilizando la siguiente escala:

- A. Muy insatisfecho**
- B. Moderadamente insatisfecho**
- C. Indiferente**
- D. Moderadamente satisfecho**
- E. Muy satisfecho**

1. Condiciones físicas de trabajo.
2. Libertad para elegir mi propio método de trabajo.
3. Relaciones con mis compañeros de trabajo.
4. Reconocimiento que obtengo por el trabajo bien hecho.
5. Relación con mi superior inmediato.
6. Responsabilidad que se me ha asignado.
7. Mi salario.
8. La posibilidad de usar mis capacidades.
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en mi empresa.
10. Mis posibilidades de promoverme.
11. El modo en que mi empresa está gestionada.
12. La atención que se presta a las sugerencias que hago.
13. Mi horario de trabajo.
14. La variedad de las tareas que realizo en mi trabajo.
15. Mi estabilidad en el empleo.

ANEXO 2: Preguntas que no fueron relevantes para la elaboración del estudio.

Ü CUESTIONARIO 1: (39)

Tengo el ideal de ser responsable en mi trabajo.
Al cumplir con mis labores tiendo a ser ordenado y limpio.
Al realizar mi trabajo cumplo con las expectativas deseadas.
Al realizar mi trabajo necesito que me supervisen con detenimiento para no cometer errores.
Cuando tengo algún percance aviso a mi jefe de que no voy a poder asistir al trabajo.
Recibo premios o estímulos por mi puntualidad.
Cuando llego tarde pido que se me justifique.
Cuando falto lo hago con el permiso de mi jefe.
Cuento con suficientes habilidades para llevar a cabo mi trabajo lo más adecuado posible.
Mi trabajo lo realizo de manera completa.
Todo lo que empiezo lo termino satisfactoriamente.
Mi trabajo me ofrece un grado de autonomía alto.
Me gusta trabajar en equipo.
Cuando trabajo en equipo soy más productivo que cuando trabajo solo.
La relación que mantengo con mis compañeros de trabajo es buena.
Tengo conflictos con mis compañeros de trabajo.
Los miembros de mi equipo establecen sus propias metas e inspeccionan su propio trabajo.
Por lo regular observo el desempeño de mis compañeros de trabajo.
Me gusta que me elogien en público.
Prefiero la motivación a través del reconocimiento.
Conozco la misión del instituto.
Las condiciones físicas de mi trabajo son las más adecuadas.
Siento necesidad de alcanzar algo difícil por el simple interés de hacerlo.
Me gusta correr riesgos.
Cuando emprendo algún proyecto me gusta partir de cero.
Mis necesidades de amor se encuentran satisfechas.
Cuando trabajo en equipo me gusta dirigir.
Soy respetado por parte de mis compañeros.
Para desempeñarme mejor en mis labores de trabajo necesito mantener relaciones amigables con otros.
Cuando realizo mi trabajo requiero forzosamente trabajar con mi mejor amigo(a) dentro de la organización.
Soy autosuficiente.
Mis necesidades de estima se encuentran satisfechas.
En ocasiones me fastidia realizar mis actividades laborales.
Me molesta quedarme a trabajar horas extras cuando se me solicita.
Mi mayor motivación por trabajar en el instituto es por las prestaciones económicas que me ofrece.
Mi trabajo tiene muchos puntos interesantes.
Tengo posibilidades de ascender.
Mi trabajo es un medio de realización personal.

Las labores que realizo no las planean de forma adecuada.

Ü CUESTIONARIO 2: (13)

Me gusta la variedad, ya que un trabajo monótono es muy aburrido.

Parte de mis metas es enfrentar nuevos retos y oportunidades.

Prefiero aprender haciendo y cometer errores conforme avanzo en mi trabajo.

Las metas deben estar ligadas con los premios.

Me conformo con lo que hago, y no aspiro a adquirir más conocimientos.

La mejor forma de realizar el trabajo es razonar que siempre hay una mejor forma de hacer las cosas.

Es importante dar retroalimentación frecuente sobre el desempeño del trabajador.

El desempeño mejora en proporción directa a la dificultad de la meta.

Para que las metas mejoren el desempeño, el trabajador debe aceptarlas.

Las metas son ineficientes cuando se utilizan para evaluar el desempeño.

Las metas deben estar ligadas con la retroalimentación.

Considero que la empresa tiene la capacidad de otorgarle mejores prestaciones.

Considero que puedo mejorar mi desempeño si incremento mis habilidades.

Ü CUESTIONARIO 3: (2)

Condiciones físicas de trabajo.

Relaciones con mis compañeros de trabajo.

ANEXO 3: Preguntas que fueron de utilidad para elaboración del estudio.

Ü Preguntas que fueron de utilidad para medir el **enriquecimiento del puesto**:

CUESTIONARIO 1.

Antes de realizar mi trabajo recibí instrucciones claras de cómo realizar mis labores.

Soy puntual al llegar a mi trabajo.

Soy considerado un trabajador eficiente por parte de mis compañeros de trabajo.

Soy premiado por anticipado para motivarme.

Periódicamente recibo retroalimentación directa sobre mi desempeño laboral.

Cuando realizo mi trabajo le agrego variedad a mi puesto de trabajo.

Mi puesto se ve enriquecido ya que tengo contacto con el cliente.

A diario adquiero nuevos conocimientos que forman parte de mi cultura.

Llevo un control adecuado de todas las actividades que realizo.

Mantengo contacto con personas que realizan la misma actividad que yo.

Cuando rindo cuentas al jefe, acepto el crédito por un trabajo bien hecho.

Cuando realizo mi trabajo contribuyo a enriquecer mi puesto de trabajo.

En este instituto satisfago mis necesidades de crecimiento y autorrealización.

Participo en la elaboración de cambios que permitirán enriquecer los puestos para quienes desean que sus trabajadores cuenten con nuevas características.

Alguna vez he experimentado un cambio de conducta para mejorar mi desempeño laboral.

Cuento con todas las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.

Mi jefe es sumamente respetuoso.

La labor que desempeño es acorde con mi preparación profesional.

A menudo recibo cursos de capacitación y actualización.

Generalmente asisto a las reuniones de trabajo para lograr un mayor acercamiento con mis compañeros de trabajo.

Soy solidario con el personal nuevo que ingresa.

Los integrantes de mi equipo controlan y mejoran sus propios procesos de trabajo.

Conozco los objetivos del instituto.

Soy partidario de la busca de nuevas responsabilidades.

Disfruto mi trabajo en el instituto.

Mi jefe nos motiva a todos sólo con su presencia.

CUESTIONARIO 2.

Un trabajo bien hecho es un premio por sí mismo.

Mi empleo es muy aburrido.

Si se diseña de manera adecuada, el trabajo puede resultar auto gratificante.

Las políticas del instituto son acordes a mis objetivos.

Mi empleo es monótono.

Ü Preguntas que fueron de utilidad para medir el **desempeño**:

CUESTIONARIO 1.

Cuando mis superiores realizan cambios en las políticas y reglas se me avisa oportunamente.

Mi jefe es sumamente solidario

Por pequeño que parezca el conflicto, este afecta mi rendimiento laboral.

La relación entre jefes y subordinados es buena.

Conozco los objetivos del instituto.

Todos los miembros de este departamento recibimos un trato equitativo.

El ambiente de trabajo lo percibo pesado.

Mi jefe nos motiva a todos sólo con su presencia.

El jefe toma represalias si expreso alguna inconformidad.

CUESTIONARIO 2.

En un trabajo bien hecho no es necesario elogiar al trabajador.

Son adecuadas las prestaciones que recibo por ley en la empresa.

Son adecuadas las prestaciones adicionales que recibo.

Considero que las prestaciones que la empresa le otorga cubren mis necesidades básicas.

Me siento satisfecho con el trato que recibo.

El sistema de prestaciones de la empresa ha cubierto las expectativas que tenía del mismo.

Considero a los incentivos como una parte importante del pago que recibe mi trabajo.

Considero que la empresa me otorga prestaciones acordes a mi puesto.

Considero que mi trabajo está siendo bien compensado con el salario que recibo.

Considero que mi trabajo está siendo bien compensado con los incentivos que maneja la empresa.

Creo que los incentivos que recibo son iguales a los de otro trabajador con mi misma capacidad.

Considero que el esfuerzo que realizo es el adecuado para los incentivos que recibo.

Considero que las prestaciones otorgadas por esta empresa son mejores que los otorgados por otra empresa del mismo ramo donde yo haya trabajado anteriormente.

Considero que una mayor productividad lleva a obtener mayores incentivos.

Considero que mejores incentivos conducen a mejorar mi productividad.

Ü Preguntas que fueron de utilidad para medir lo referente a **promoción:**

CUESTIONARIO 1.

A menudo recibo cursos de capacitación y actualización.

Mis necesidades sociales se encuentran satisfechas.

Mis necesidades de seguridad se encuentran satisfechas.

Considero que voy llegando a la autorrealización.

Estoy más motivado si satisfago las necesidades del nivel más alto.

Soy partidario de la busca de nuevas responsabilidades.

Tengo una enorme necesidad de controlar a la gente.

Ante cualquier circunstancia de la vida primero estoy yo.

Me considero una persona independiente de los demás.

Sólo utilizo a mis compañeros de trabajo para lograr mis objetivos.

Ü Preguntas que fueron de utilidad para medir la **actitud hacia el trabajo:**

CUESTIONARIO 2.

Las políticas del instituto son acordes a mis objetivos.

Mi empleo es monótono.

El establecimiento de metas de grupo es tan importante como el establecimiento de metas individuales.

Son adecuadas las prestaciones que recibo por ley en la empresa.

Son adecuadas las prestaciones adicionales que recibo.

Considero que las prestaciones que la empresa le otorga cubren mis necesidades básicas.

Me siento satisfecho con el trato que recibo.

El sistema de prestaciones de la empresa ha cubierto las expectativas que tenía del mismo.

Considero a los incentivos como una parte importante del pago que recibe mi trabajo.

Considero que la empresa me otorga prestaciones acordes a mi puesto.

Considero que mi trabajo está siendo bien compensado con el salario que recibo.

Considero que mi trabajo está siendo bien compensado con los incentivos que maneja la empresa.

Creo que los incentivos que recibo son iguales a los de otro trabajador con mi misma capacidad.

Considero que el esfuerzo que realizo es el adecuado para los incentivos que recibo.

Considero que las prestaciones otorgadas por esta empresa son mejores que los otorgados por otra empresa del mismo ramo donde yo haya trabajado anteriormente.

Considero que una mayor productividad lleva a obtener mayores incentivos.

Considero que mejores incentivos conducen a mejorar mi productividad.

Para obtener mejores prestaciones estaría dispuesto a aumentar su productividad.

Ü Preguntas que fueron de utilidad para medir la **satisfacción**:

CUESTIONARIO 3.

Libertad para elegir mi propio método de trabajo.

Reconocimiento que obtengo por el trabajo bien hecho.

Relación con mi superior inmediato.

Responsabilidad que se me ha asignado.

Mi salario.

La posibilidad de usar mis capacidades.

Relaciones entre dirección y trabajadores en mi empresa.

Mis posibilidades de promoverme.

El modo en que mi empresa está gestionada.

La atención que se presta a las sugerencias que hago.

Mi horario de trabajo.

La variedad de las tareas que realizo en mi trabajo.

Mi estabilidad en el empleo.

ANEXO 4: Clasificación de los sujetos.

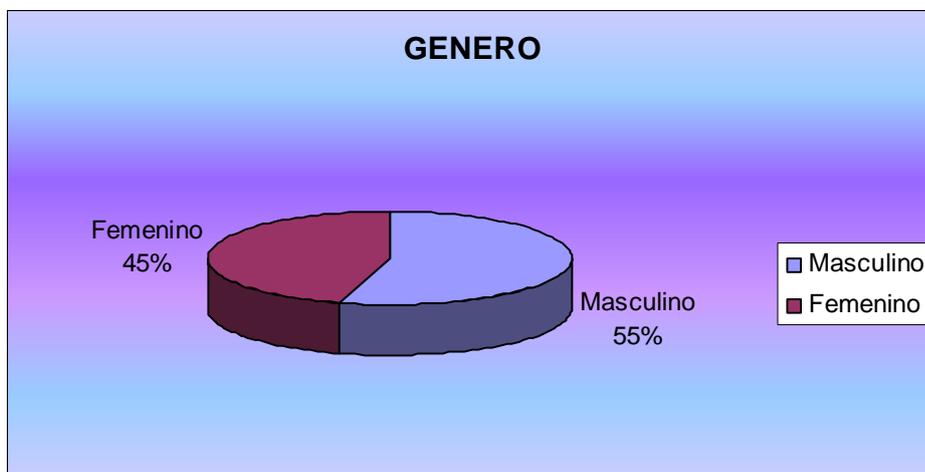
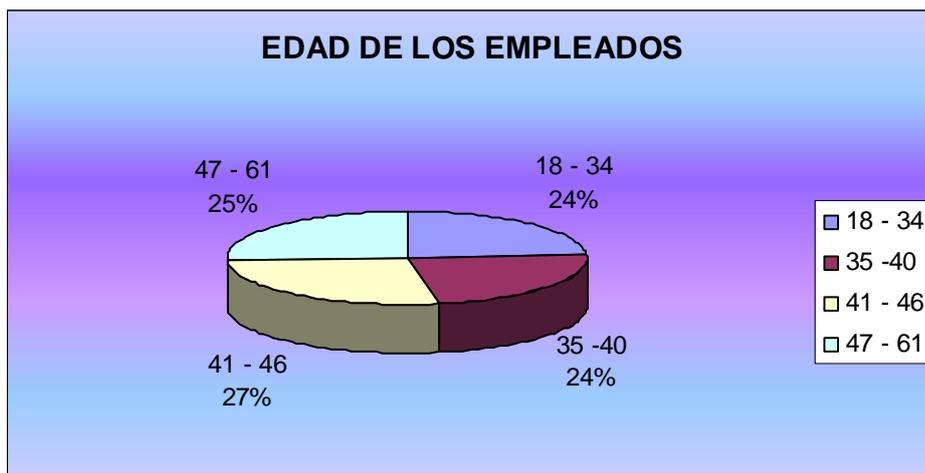
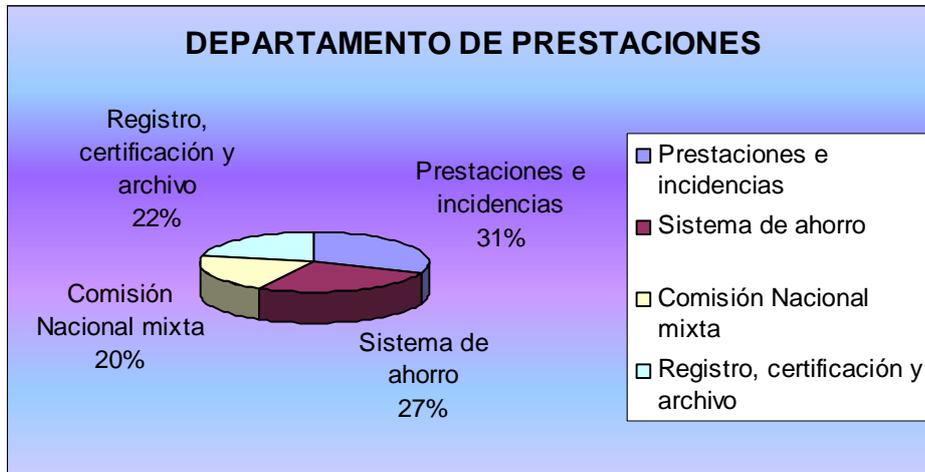
Ü Puesto de trabajo:

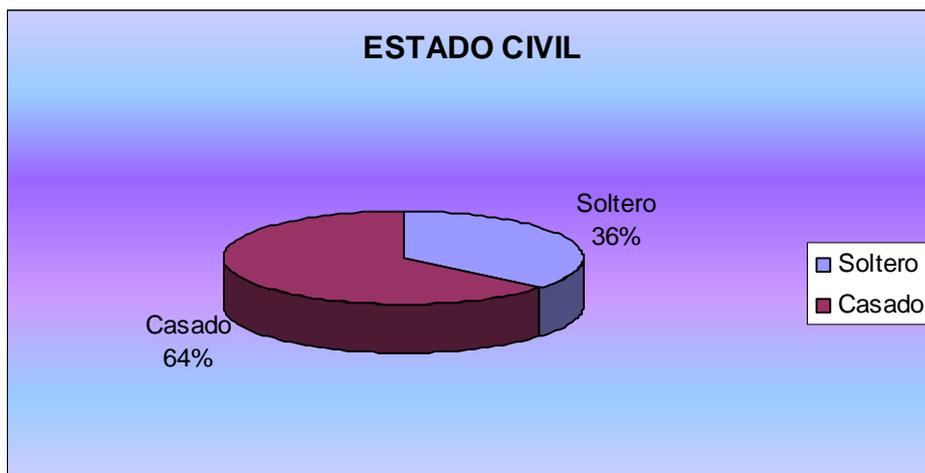
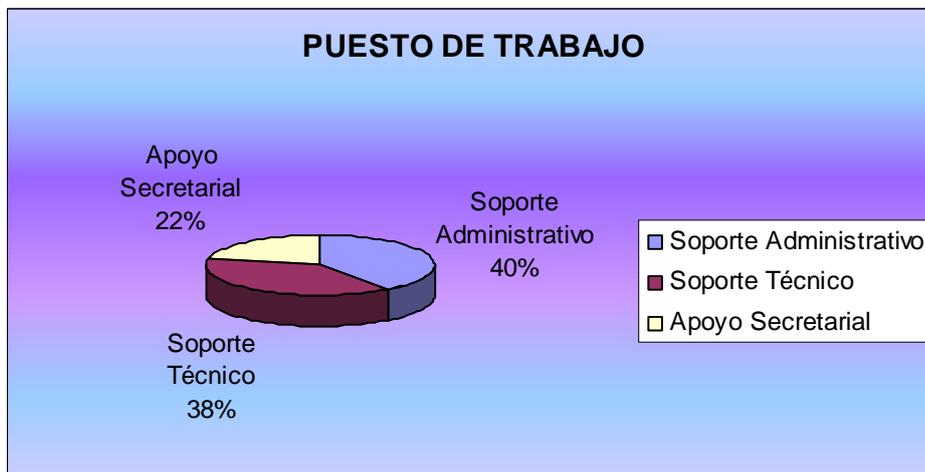
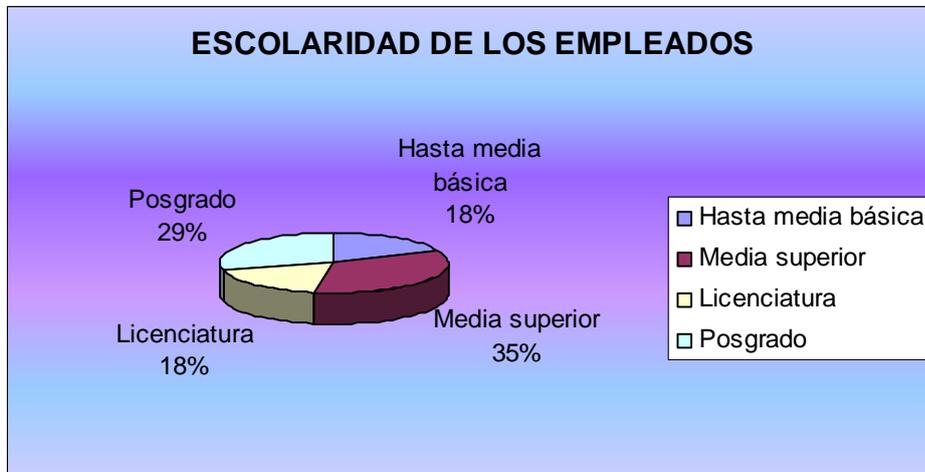
Puesto	frec	%	Puesto	frec
Soporte Administrativo "A"	2	3.60	Soporte Administrativo	22
Apoyo Administrativo	19	34.50		
Subjefe de Departamento	1	1.80		
Técnico Especialista	1	1.80	Soporte Técnico	21
Soporte Técnico	15	27.30		
Técnico Medio	5	9.10		
Secretaria	5	9.10	Apoyo Secretarial	12
Apoyo en Salud	7	12.70		

Ü Escolaridad:

Escolaridad	frec	%	Escolaridad	frec
Primaria	6	10.90	Hasta media básica	10
Secundaria	4	7.30		
Técnico Medio	14	25.50	Media superior	19
Bachillerato	1	1.80		
Técnico Especialista	4	7.30		
Licenciatura	10	18.20	Licenciatura	10
Especialización	10	18.20	Posgrado	16
Maestría	4	7.30		
Doctorado	2	3.60		

ANEXO 5: Gráficas acerca de la población en estudio.





ANEXO 6: Escalas de comparación de hipótesis.

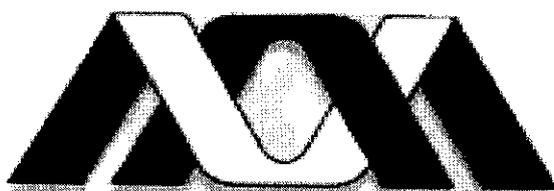
ENRIQUECCIMIENTO DEL PUESTO	R105
	R106
	R111
	R112
	R113
	R114
	R115
	R116
	R117
	R118
	R119
	R120
	R121
	R122
	R129
	R130
	R132
	R133
	R134
	R136
	R142
	R143
	R149
	R156
	R171
	R179
	R201
	R203
	R204
	R205
R208	

DESEMPEÑO	R135
	R137
	R139
	R140
	R149
	R150
	R172
	R179
	R181
	R202
	R219
	R220
	R221
	R222
	R223
	R224
	R225
	R228
	R229
	R230
	R231
	R232
	R233
	R234

PROMOCION	R134
	R141
	R151
	R152
	R153
	R156
	R160
	R162
	R166
	R167

ACTITUD HACIA EL TRABAJO	R205
	R208
	R218
	R219
	R220
	R221
	R222
	R223
	R224
	R225
	R228
	R229
	R230
	R231
	R232
	R233
	R234
R235	

SATISFACCION	R302
	R304
	R305
	R306
	R307
	R308
	R309
	R310
	R311
	R312
	R313
R314	
R315	



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA
División de Ciencias Sociales Y Humanidades
Departamento de economía
Coordinación de Administración

**ENRIQUECIMIENTO DEL
PUESTO COMO MOTIVADOR PARA
LOGRAR UN MEJOR DESEMPEÑO
LABORAL**

TESINA

Que para obtener el título de:

Licenciado en Administración

PRESENTA:

RAMÓN ALFARO RODRÍGUEZ

Director: Dr. Miguel Ángel de Jesús Rosado Chauvet

2005