

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA – IZTAPALAPA
DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**



Casa abierta al tiempo

MOTIVACION E HIGIENE EN EL SECTOR SERVICIOS

TESINA QUE PARA OBTENER GRADO DE

**LICENCIATURA EN
ADMINISTRACION**

P R E S E N T A :

ARELLANO ZUÑIGA DIANA G.

Y

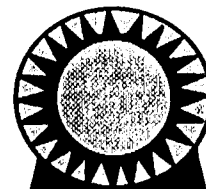
OLIVA RAMIREZ ELIZABETH


ASESORA:

ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGON

*Especial mención y gratitud a nuestra
querida asesora y amiga ALMA PATRICIA
ADUNA MONDRAGON, por su
contribución, sus sugerencias, sus
aportaciones, sus consejos, a sí como por su
siempre respetuosa y amable guía en este
trabajo, y sobre todo por su paciencia y
comprension.*

DIANA
Y
ELIZABETH



En este momento, al terminar la investigación efectuada que me traslada a otro angulo de la vida pienso en todo lo que debo agradecerle y me llega a la mente, Dios padre quien me otorgo la oportunidad de vivir y llegar hasta este momento, mi MADRE que con todo el amor y paciencia que la caracterizaban me apoyo hasta el último suspiro y que aunque no me vea ahora se que donde quiera que este, se siente muy dichosa, a mis hermanos por toda su compañía y cariño, a mi compañera Elizabeth por ser tan buena colaboradora, a todas las personas que al verme desfallecer me alentaron a levantarme y continuar como C.A.R., y a todas aquellas que de una u otra forma contribuyeron con su granito de arena a la terminación de esta tesina.

A TODOS ELLOS GRACIAS.

DIANA G. ARELLANO ZUÑIGA.

Agradezco primero que nada a Dios por darme licencia de vivir y así mismo ofrecerme un razonamiento, el cual, me ha permitido cumplir con lo que parecía un sueño.

A mi madre por compartir conmigo cada paso que he dado, brindandome orientación, amor y sobre todo apoyo ante todas las cosas, con lo cual he llegado a realizar una más de mis metas.

A mis hermanos por creer en mí y todo el apoyo brindado.

A mi pareja por su disponibilidad de ayudarme y quererme tanto.

A Diana por su esfuerzo, colaboración, cariño, pero principalmente por su amistad.

De igual manera, agradezco a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron para la elaboración de esta tesina.

“MIL GRACIAS”

ELIZABETH OLIVA RAMIREZ.

CONTENIDO

INTRODUCCION.....	2
CAPITULO I MOTIVACION	6
1.1 Definiciones de la motivación.....	7
1.2 Historia de la motivación.....	8
1.3 Modelos de motivación (Como motivar al trabajador).....	18
CAPITULO II TEORIA DE HERZBERG.....	38
2.1 Teoría de dos factores: higiene y motivación (insatisfacción y satisfacción laboral), F. Herzberg.....	39
2.2 Valores y actitudes laborales.....	64
CAPITULO III AMBIENTE LABORAL.....	75
3.1 Clima de trabajo.....	76
3.2 Estrés laboral.....	89
CAPITULO IV METODOLOGIA.....	99
4.1 Planteamiento del problema.....	100
4.2 Objetivos.....	100
4.3 Hipótesis de investigación.....	100
4.4 Definición de las variables y su operacionalidad.....	101
4.5 Sujetos	102
4.6 Escenario.....	102
4.7 Procedimiento.....	102
4.8 Diseño.....	103
4.9 Instrumento de medición.....	103
CAPITULO V CONCLUSIONES.....	104
5.1 Análisis de resultados.....	105
5.2 Conclusiones.....	118
BIBLIOGRAFIA	124
ANEXOS.....	126
Cuestionario.....	126
Lista checable ponderada.....	130
Tabuladores.....	132

INTRODUCCION

En la actualidad se le ha brindado una gran importancia a los recursos humanos, por lo que la presente tesina está destinada al estudio de los factores de motivación y a los factores de higiene que afectan el desempeño del individuo dentro de las organizaciones.

Estudiando los factores anteriormente mencionados nos podemos dar cuenta de los puntos fuertes y débiles de cualquier organización, así mismo podemos medir la calidad del desempeño de los empleados, lo cual nos sirve como punto referente para orientar las correcciones y políticas a seguir.

Es de todos conocido que cuando una persona se haya satisfecha realiza sus actividades de manera eficaz e inclusive realiza un esfuerzo extra si así fuera necesario. Una persona feliz trabaja mejor, lo que da como resultado mayor calidad en su trabajo y una entrega fidedigna a la organización, sus relaciones laborales son agradables, ya que todo lo ve desde un prisma positivo. Esto es muy importante para el administrador ya que los recursos humanos son los únicos recursos que pueden elevar la productividad y por tanto los rendimientos de la organización, lo cual es de suma importancia para que la empresa continúe dentro del mercado.

Los administradores debemos estar pendientes de la relevancia que tiene la motivación, pues la mayoría de las veces se descuida por prestar mayor atención a los aspectos formales de las organizaciones, existen muchas formas de corregir las deficiencias de los trabajadores no satisfechos, pero, para poder llevarlas a cabo debemos conocer cuales son y como intervienen los factores que influyen en la motivación y satisfacción de los individuos para que puedan seguir ofreciendo sus servicios.

Por lo anteriormente mencionado consideramos importante realizar dicha investigación ya que es la base para cualquier tipo de decisión que se tome en aras de mejorar la eficiencia y rentabilidad de la organización a la cual se esté dirigiendo o administrando.

En el primer capítulo, analizamos diversos conceptos de motivación, enfocando nuestra investigación en la siguiente definición: *motivación* es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Los tres elementos clave de ésta definición son: esfuerzo, metas y necesidades. Indicaremos también cuándo y por qué se le ha concedido tanta importancia a su estudio, es decir cuales fueron sus orígenes para lo que citaremos a los griegos Platón y Aristóteles, así como a Tomás de Aquino, en la época del post- renacimiento a Rene Descartes, posteriormente Darwin y años más tarde la teoría del Conductismo inducida por John Watson. Así como ésta última surgen muchas teorías que tratan de explicar los orígenes de la motivación, otras tantas son, la teoría de la Pulsión cuyos principales impulsores fueron Freud y Hull. Se indican asimismo las formas o manifestaciones de la motivación, se explican también las emociones y como influyen en el comportamiento de los individuos, lo que se observa a través de las investigaciones y estudios de Taylor, Ford, Mayo, y Chrys Argyris.

Alrededor de la época de los años 50 surgen tres teorías que explican de forma más explícita la motivación, las cuales son: La Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow, la Teoría X y Y y la Teoría de la motivación e higiene de Herzberg.

Además de éstas teorías específicas aparecen otras que estudian a la motivación, algunas de forma directa y otras de forma indirecta. Estas teorías son: la ERG de Alderfer, teoría de las necesidades de Mc Clelland, teoría cognoscitiva, teoría de las características de las actividades, la teoría de los atributos según Turner y Lawrence, teoría de Hackman y Oldham así como sus características, teoría del procesamiento de la información social, la teoría de las metas, teoría de la igualdad y, la teoría de las expectativas con sus respectivas variables.

En el capítulo dos estudiamos con más detalle la teoría de los dos factores: higiene y motivación (insatisfacción y satisfacción laboral) formada por el psicólogo Frederick Herzberg y sus colaboradores Mausner y Snyderman (1965), explicando el planteamiento, desarrollo y resultados de dicha teoría. También se darán los análisis y críticas de otros investigadores que trabajaron con dicha teoría.

Dentro de éste mismo capítulo hablamos de algunas variables individuales del comportamiento del individuo dentro de la organización, dichas variables son los valores, actitudes y satisfacción laboral que son muy importantes para la motivación, ya que el administrador al conocer estas variables puede identificar el grado de influencia de dichas variables y manejarlas de manera que logre satisfacer a sus empleados, con lo que logrará elevar su desempeño y conseguir de esta manera el objetivo principal de todo administrador que es maximizar las utilidades.

Respecto de las variables anteriormente mencionadas, explicamos a qué se refiere cada una de ellas y como influyen en los trabajadores, asimismo, hablamos de los indicadores de la falta de satisfacción, para detectar donde deben aplicarse medidas correctivas y como hacerlo.

En nuestro capítulo tres tratamos de esclarecer como influye el ambiente laboral, explicando primeramente que significa dicho concepto. Al entender qué es y qué factores intervienen en él, podemos conocer qué tan sano o enfermo se haya el clima organizacional de la empresa a la cual analizamos.

Este factor es de suma importancia debido a que cada trabajador tiene su propia percepción de una situación en particular, por lo que alguno de ellos puede percibir su entorno social de forma desagradable y a otro puede parecerle agradable. Dependiendo de tal percepción, serán sus relaciones personales así como, su grado de desempeño; el cual estará en función del nivel de satisfacción o insatisfacción que sienta dentro de la organización. Una consecuencia de la falta de satisfacción es el estrés laboral, el cual resulta problemático para la organización, al respecto presentamos su definición, causas, efectos y manifestaciones.

En nuestro capítulo cuatro se explica la metodología utilizada, es decir, hablamos de nuestros objetivos, hipótesis, problema detectado, variables dependientes e independientes (operacionales y conceptuales), así como, de la justificación de nuestra investigación.

En el Capítulo quinto presentamos nuestros resultados y conclusiones, explicando si llegamos al resultado deseado y si se cumplen nuestras hipótesis. También hablamos de las experiencias que tuvimos al realizar dicha investigación y de que forma cambió nuestra visión respecto del trabajo desempeñado por las secretarias, de igual manera damos a conocer algunas indicaciones o recomendaciones para estudiantes o cualquier persona que se interese por este tipo de estudios.



CAPITULO I: MOTIVACIÓN

1.1.- Definiciones de motivación.

Para una mayor comprensión enunciaremos a continuación algunas definiciones de motivación como son las siguientes:

MOTIVACIÓN: Es lo que logra que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras. Motivar a las personas, es señalarles una cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para que lleguen allí; por lo tanto, motivación es lo que hace que la gente tenga éxito. **(ARMSTRONG)**.

MOTIVACIÓN: Está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. **(ARIAS GALICIA)**

MOTIVACIÓN: Conjunto de factores que originan conductas. **(ARIAS GALICIA)**.

MOTIVACIÓN: Es cualquier factor que mueve a una persona a actuar. **(D. C. McCLELLAND)**.

MOTIVACIÓN: Es el aspecto dinámico de la relación de un sujeto con el mundo. **(JOSEPH NUTTIN)**.

MOTIVACIÓN: Es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad. **(YOUNG)**.

MOTIVACIÓN: Es el "nombre general que se da a los actos de un organismo que estén, en parte, determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna" **(GARDNER MURPHY)**.

MOTIVACIÓN: Es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Los tres elementos clave de ésta definición son: esfuerzo, metas y necesidades.

En esta última definición nos enfocaremos para llevar a cabo nuestra investigación.

1.2.- Historia de la motivación.

El problema de motivar a los empleados es tan antiguo como la actividad organizada en sí, pero no fue sino hasta la segunda mitad del siglo pasado cuando se empleo el método científico para resolverlo. Este período relativamente corto ha visto los primeros intentos de aplicar como medios el concepto y la metodología de las ciencias del comportamiento, especialmente la psicología, a las relaciones entre la motivación del hombre y su trabajo, así como los conceptos administrativos implicados en ésta relación.

El concepto de motivación se remonta a los antiguos griegos Socrates, Platón y Aristóteles. Platón creía en un alma organizada de forma jerárquica con elementos nutricios, sensitivos y racionales. Aristóteles conservó el concepto de alma jerárquica, como su antecesor (Platón). Las partes nutricias y sensitivas estaban relacionadas con el cuerpo y eran de naturaleza motivacional, aportando los motivos de crecimiento corporal y de quietud (nutritivos) y experiencias sensoriales como placer y dolor (sensitivos). Ambas partes formaban las bases de la fuerza motivacional irracional e impulsiva.

La parte racional contenía todos los aspectos intelectivos del alma; estaba relacionada con las ideas, era intelectual por naturaleza e incluía "la voluntad". Al postular la existencia de un alma tripartita y jerárquica, los antiguos griegos presentaron la primera explicación teórica de la actividad motivada: los deseos del cuerpo, los placeres y sufrimientos de los sentidos, de los esfuerzos de la voluntad.

Siglos después el alma tripartita de los griegos cambió a un alma de dos partes; las pasiones del cuerpo y la razón de la mente. Esta interpretación surgió por las fuerzas motivacionales de la época - resaltando dicotomías - por ejemplo, pasión contra razón, naturaleza animal contra alma humana. Tomás de Aquino, sugirió que el cuerpo aportaba los impulsos motivacionales irracionales y basados en el placer mientras que la mente aportaba los motivos racionales y basados en la voluntad.

En el post renacimiento, René Descartes impulsa una distinción entre los aspectos pasivos y activos de la motivación. Para él, el cuerpo era un agente pasivo de la motivación, una entidad física y mecanicista que poseía motivos nutriciosos y reaccionaba al ambiente externo a través de los sentidos, los reflejos y la filosofía, mientras que consideraba el agente activo a la voluntad, la mente era una entidad espiritual no - material y pensante con una voluntad resuelta.

El primer enfoque de la motivación es el instinto propuesto primeramente por Charles Darwin, donde instinto es el modo de reaccionar organizado y relativamente complejo, característico de una especie determinada y que ha sido adoptada a un tipo específico de situación ambiental.

El instinto es un mecanismo adoptado por la especie a través de la evolución, con el fin de enfrentarse con éxito a un problema de supervivencia marcado por el ambiente.

Los requisitos para calificar de intuitiva una conducta son: que sea común a todos los individuos de una especie. Sobre esta teoría Williams James (1890) propuso una especie de 20 instintos físicos y 17 instintos mentales. Los instintos eran predisposiciones a la conducta dirigida a conseguir metas. El individuo no necesitaba ser "educado" en qué metas perseguir, lo único que hace falta para pasar de un instinto a una conducta, es el estímulo apropiado.

John Watson (1914), fundador del Conductismo, explicaba las bases hereditarias del comportamiento mediante los instintos, su padre sin embargo proponía que eran los reflejos y el entrenamiento temprano y no los instintos lo que determinaba el comportamiento adulto.

William McDougall (1930), consideraba que los instintos eran fuentes irracionales y apremiantes de conducta, fuerzas motivacionales que orientaban a la persona hacia una meta en particular. Consideraba que el instinto "determina que su poseedor perciba, y preste atención a objetos de cierta clase... y que reaccione ante ellos de manera particular, o al menos, que sienta el impulso a la acción".

Existen otras teorías que fueron surgiendo conforme pasaba el tiempo y cambiaban las condiciones contextuales y por lo tanto las teorías evolucionaban, por ejemplo:

La teoría de la Pulsión: cuyas principales corrientes son las propuestas por Sigmund Freud y Clark Hull.

Freud sugirió que los seres humanos nacen con ansias biológicas específicas (o pulsiones instintivas), para él, la motivación emana de la energía derivada de las pulsiones instintivas y la conducta es la manera de calmar las tensiones del sistema nervioso.

Hull, decía que la Pulsión era una reserva de energía propuesta por todas las alteraciones fisiológicas presentes en ese momento o necesidades específicas de (alimento, agua, sexo, sueño). Tanto para Hull como para Freud, la motivación (Pulsión) tenía una base puramente fisiológica.

El aspecto más destacable de la teoría de la Pulsión de Hull fue que, a diferencia de la motivación surgida de la voluntad o el instinto, la motivación se podía predecir con base en las condiciones ambientales antecedentes.

La Pulsión activaba la conducta, el hábito y no se encargaba de dirigir las conductas hacia metas específicas; el hábito era consecuencia del aprendizaje que a su vez ocurría como consecuencia del esfuerzo. Este autor reconoce que la motivación puede surgir de fuentes tanto internas como externas, añadiendo que la motivación de incentivo era un tercer determinante principal del comportamiento. La diferencia entre fuentes externas e internas como términos motivacionales es que ambas estaban ligadas de manera innata a las alteraciones fisiológicas mientras que las fuentes externas motivacionales estaban ligadas a los aspectos del medio ambiente y del aprendizaje.

Los principios de la teoría de la Pulsión:

- La Pulsión se producía por la perturbación de las necesidades fisiológicas.
- La pulsión tenía un efecto energizante sobre la conducta
- La reducción de la pulsión tenía efectos reforzantes y producía aprendizaje.

Declive de la teoría de la pulsión:

En los años 50's surgieron motivos de duda sobre los principios de la teoría de la pulsión:

- Los motivos se podían dar con o sin una necesidad biológica correspondiente.
- Se reconoció la importancia de las fuentes externas de motivación, aunque Hull introdujo la motivación de incentivo al sistema de conducta.
- Se encontró que el aprendizaje podía producirse sin la reducción de la pulsión.
- La teoría de la pulsión no es que fuera errónea, sencillamente llegó a estar demasiado limitada en sus aplicaciones, tenía demasiadas rendijas y lagunas para ser la única explicación teórica de porque ocurre la conducta.

Todas las teorías de motivación llegaron a ser demasiado simplistas, ya que al explicar a la motivación por medio de la conducta y la energía y la dirección no bastaron para explicarla ya que la energización y dirección de la conducta son demasiadas complejas y variadas para ser incluidas en un solo término por lo que la motivación llegó a convertirse en una palabra sin significado concreto.

Debido a esta situación surgieron bastantes mini teorías, las cuales, en la actualidad están orientadas hacia la identificación de las distintas disciplinas dentro de la psicología como son: la cognición, la personalidad, y la psicología social. Los estudios de estas teorías trajeron tanto consecuencias negativas como positivas. El lado positivo menciona que debido a la diversidad se debe realizar un análisis motivacional que permita abarcar la totalidad de la psicología ya que todos los problemas relacionados con la motivación son relevantes a todas las áreas de la psicología.

De hecho la motivación constituye un tema central al rededor del cual se puede organizar y evaluar una gran cantidad de datos experimentales. Las mini teorías revolucionaron la teoría de la motivación introduciendo conceptos nuevos y diversos, aplicables a todas las áreas de la psicología motivacional.

La investigación en motivación abarca cinco grandes campos, cada uno estudia distintos determinantes causales de la conducta, los cuales son:

MOTIVACIÓN FISIOLÓGICA: Representa el punto de vista biológico dentro del campo de la motivación y explora cómo los sistemas nerviosos y endocrino inciden en los motivos y las emociones. Estudia como el cuerpo se prepara para la acción, como produce sensaciones de dolor y de placer y como regula los sistemas internos para preservar la salud y la supervivencia.

MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA: El estudio de la motivación extrínseca introduce la perspectiva conductista al estudio de la motivación. Según este enfoque, el dinero, las recompensas y las amenazas de castigo son todas fuentes de motivación extrínseca y cada uno explica en gran medida por qué la gente va a trabajar, por qué hacen los deberes, y por qué realizan una gran variedad de conductas. Los seres humanos son inherentemente activos e "intrínsecamente motivados". Para explicar por qué las personas realizan ciertas conductas cuando las recompensas y castigos extrínsecos son mínimos, los teóricos de la motivación intrínseca hablan de la importancia de necesidades psicológicas tales como la competencia y la curiosidad.

MOTIVACIÓN COGNITIVA: Este estudio de la cognición en motivación se asemeja a las perspectivas fisiológicas y de motivación intrínseca en cuanto se basa en las causas internas de la conducta. De acuerdo con la perspectiva cognitiva lo que determina la emoción son los pensamientos y los procesos mentales. Dentro de este tipo de motivación se introducen los conceptos de plan y meta, expectativa y la atribución.

DIFERENCIAS INDIVIDUALES: La gente comparte una gran variedad de motivos comunes (hambre) pero también señala la existencia de diferencias individuales entre los motivos específicos, sobre el estudio experimental de la personalidad existen tres diferencias individuales relacionadas con el temperamento (extroversión, busca de sensaciones e intensidad de afectos), y dos relacionadas con creencias de control (deseo de control y patrón de conducta), dentro de estas diferencias individuales se introducen los motivos sociales de logro, afiliación y poder. La perspectiva humanística de este campo hace énfasis en los esfuerzos del individuo por autorrealizarse y crecer, mientras que la perspectiva psicoanalítica enfatiza los motivos inconscientes y el desarrollo y esfuerzos del yo.

EMOCIONES: Las emociones son tipos especiales de motivo (la agresión es una conducta dirigida por la rabia), dentro de este campo se estudian los aspectos cognitivos y fisiológicos de las emociones y explora la forma en que estos componentes interactúan, también estudia los aspectos funcionales y expresivos de las emociones, los cuales son fenómenos parcialmente biológicos. Las emociones estudian desde un punto de vista cognitivo y biológico, tomando en cuenta el estrés, enfrentamiento y la salud.

En la etapa de la administración científica cuyo principal precursor fue Frederick Winslow Taylor para quien el principal factor motivacional fue la remuneración económica, siendo Taylor el que lo instituyó.

Taylor se apoderó del conocimiento del antiguo artesano, es decir, aprendió como se realizaba todo el proceso de fabricación, lo que consiguió trabajando en puestos inferiores y fue escalando hasta los más altos niveles. De ahí que surgió su idea y posterior aplicación de la división del trabajo, probablemente su mayor aportación a las organizaciones.

Debido a esta división y a su estudio de tiempos y movimientos, Taylor eliminó los tiempos muertos y fundamentó su teoría de la motivación, la cual indicaba que al ser humano solo lo movía el interés económico y que las aptitudes que necesitaba eran solamente físicas, calificó incluso al trabajador como bestia de carga por lo que sólo necesitaba cubrir sus necesidades elementales, es decir, las físicas.

Mediante el aumento salarial el trabajador estaba dispuesto a trabajar más tiempo o más arduamente.

En la misma línea de motivación se encuentra su predecesor Henry Ford quien instituye el control del trabajador mediante el cronómetro que vigilaba al empleado, esto es tal vez un gran antecedente del estrés laboral; Ford indujo la producción hacia altos niveles de productividad mediante el sistema en cadena, producción en masa, por lo que requería una venta en masa y por lo tanto necesitaba motivar a sus trabajadores para que la consiguieran por lo que instituyó un sistema de motivación mediante su famoso lema "Five dollars day" con lo que lograba elevar la productividad de sus empleados al mismo tiempo que evitaba la constante rotación de los mismos, las faltas excesivas, etc.

El tortuguismo lo combatió mediante el propio sistema de producción que no permitía retardos debido a la gran especialización y precisión que se requería para su funcionamiento.

Empiezan a cambiar los sistemas de producción y por ende las condiciones laborales y el ambiente laboral, se empieza a conceder mayor importancia a unos de los factores de producción que hasta entonces era igual a los demás: los recursos humanos, enfatizando en este término, por lo que se les empiezan a tener ciertas consideraciones y se realizan modificaciones en la forma de motivarlos, siendo Elton Mayo la principal figura de esta época, destacando por los experimentos que realizó en la Western Electric Company en donde empezó a modificar el ambiente laboral para que los empleados se sintieran mejor, más a gusto, alegres y satisfechos al realizar su trabajo.

Los aspectos que modifiqué fueron: agregé luz a las habitaciones, pinté las paredes de tonos tenues como el marfil, beige y blanco que proporcionaban tranquilidad y paz, instituí dos descansos a lo largo de la jornada laboral de 10 o 15 minutos cada uno, otorgé desayunos, pregunté a los empleados bajo experimento que otros aspectos les agradaría modificar, así se les hacía participar, es decir, esa era su forma de colaborar con la organización, la cual hacía sentir al empleado como persona y no como una máquina más, se les daba la ilusión de libertad, empiezan a crecer sus aspiraciones y sus necesidades de satisfacción, dejando las básicas de lado, siendo la realización del trabajador el principal motivador de éste, surge el concepto de personalidad también como motivador.

Pero todo evoluciona no siendo excepción la motivación por lo que la forma de lograr motivar al empleado de mejor manera, más sutil y menos costosa, a estos aspectos hace alusión la teoría de las nuevas relaciones humanas que implementan un conjunto de técnicas que conformaron lo que actualmente se conoce como desarrollo organizacional, el principal precursor de las nuevas relaciones humanas es Chrys Argyris que introduce la necesidad de autorealización.

Con esta corriente la población trabajadora se vuelve más participativa, incluso se forman grupos autónomos para resolver problemas llamados círculos de calidad, se amplían las tareas de los trabajadores y surgen otro tipo de necesidades diferentes a las económicas o grupales espontáneas de la época anterior (relaciones humanas), incluso de la administración Científica.

Los teóricos centran su atención a los aspectos psicológicos, planteando la realización del trabajador como un problema de suma importancia al que debe atacarse y solucionarse. Se elimina la vigilancia y control directos realizándolo ahora de forma más sutil, menos notoria.

Después del auge de las nuevas relaciones humanas en una época considerada moderna, surge una llamada post-moderna, en la cual se buscan mecanismos motivadores mucho más sutiles casi imperceptibles y bajo los cuales el trabajador da cuenta que el mismo es su controlador ya que se le motiva de tal forma que se sienta parte de la organización y que tanto dentro, como fuera de ella se sienta motivado, a esta forma de motivar se le llama excelencia.

Se le convence al trabajador de que es pieza fundamental de la organización, se le toma en cuenta para la toma de decisiones (aunque sean sencillas, es decir, no son de relevancia), se le hace sentir estimado, apoyados, se les hace creer que es igual a todos. Las relaciones con el jefe son un tanto cálidas, el jefe le conoce personalmente y conoce sus apellidos.

La década de 1950 fue un período fructífero para el desarrollo de conceptos sobre la motivación. En éste periodo se formó tres teorías específicas que, si bien fueron objeto de muchos ataques y ahora se cuestiona su validez, representan las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados; las cuales son:

La teoría de la pirámide de las necesidades, las Teorías X y Y y la Teoría de la motivación-higiene.

Dichas teorías representan el fundamento del cual parten las teorías contemporáneas y los administradores en ejercicio usan estas teorías y su terminología para explicar la motivación de los empleados.

1.3 Modelos de motivación

TEORÍA DE LA PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES.

La teoría más conocida de la motivación es la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow quien partió de la hipótesis de que cada humano tiene una jerarquía de necesidad.

Las necesidades humanas no tienen la misma fuerza, pero por lo general surgen con alguna prioridad. En la medida en que las necesidades primarias quedan razonablemente satisfechas, una persona hace más hincapié en las necesidades secundarias.

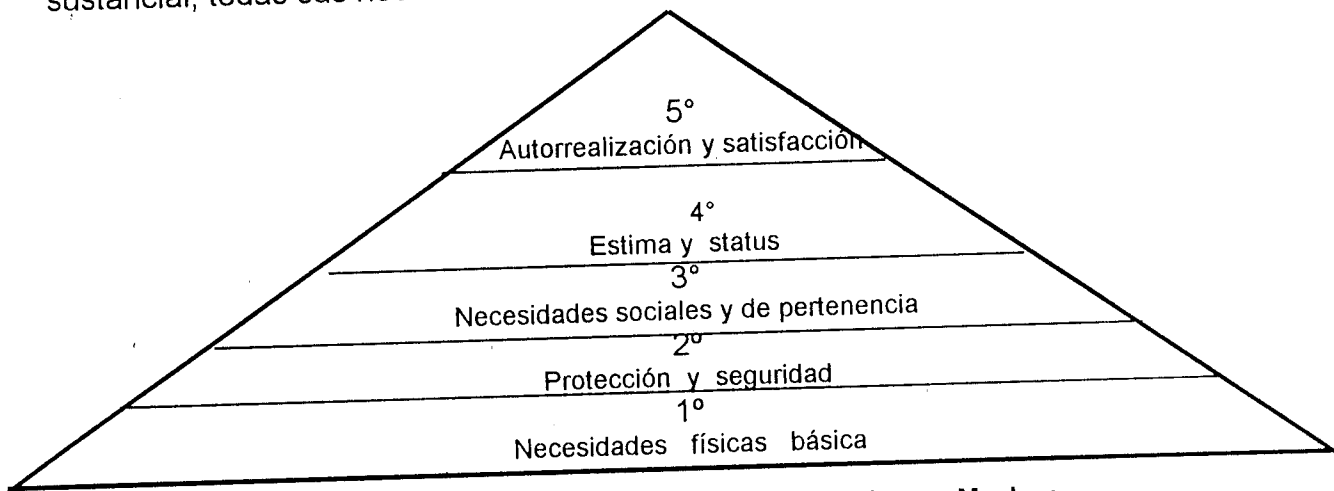
La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow que se centra en 5 niveles, como se apreciara en seguida, ha recibido una atención generalizada y desatado considerables controversias.

Los niveles de necesidad 1 (físicas) y 2 (seguridad) se conocen tradicionalmente como *necesidades de orden inferior*.

Los niveles 3 (social), 4 (estima) y 5 (autorrealización) se conocen como *necesidades de orden superior*.

La diferencia entre los órdenes partió de que las necesidades de orden superior se satisfacen de manera interna (en el interior de la persona), mientras que las de orden inferior se satisfacen, sobre todo, de manera externa (como con salarios, contratos sindicales y antigüedad).

La conclusión de la clasificación de Maslow es que en épocas de abundancia económica, casi todos los trabajadores con empleo permanente satisfacen, de manera sustancial, todas sus necesidades de orden inferior.



Jerarquía de necesidades humanas de acuerdo con Maslow.

- 1.- *Necesidades físicas básicas*: incluyen hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades.
- 2.- *Necesidad de seguridad*: Incluye la seguridad y la protección contra daños materiales y emocionales.
- 3.- *Necesidades sociales y de pertenencia*: Incluyen el afecto, el sentimiento de pertenencia y de aceptación y la amistad.
- 4.- *Necesidad de estima y status*: Incluye factores de estima internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y la realización, y factores de estima externos como la posición, el reconocimiento y la atención. Y,
- 5.- *Necesidades de autorrealización y satisfacción*: El impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad; incluye crecimiento, realización y el aprovechamiento de todo el potencial propio.

Este modelo básicamente señala que las personas tienen necesidades que desean satisfacer y las ya cubiertas son tan motivantes como las que no se han satisfecho. Es decir, los empleados se muestran más entusiastamente motivados por lo que buscan que por lo que ya tienen.

La jerarquía de necesidades de Maslow ha tenido un impacto poderoso en los gerentes contemporáneos y ofrece algunas ideas útiles para ayudar a los administradores a pensar en motivar a sus empleados. Como resultado de su amplia familiarización con el modelo, tienen más probabilidades de identificar las necesidades de los empleados, reconocer que es posible que sean diferentes entre los trabajadores, ofrecen satisfacción a las necesidades particulares y darse cuenta que dar más de la misma recompensa podría tener un impacto decreciente en la motivación.

LA TEORÍA X Y LA TEORÍA Y

En 1957, Douglas McGregor presentó un argumento convincente en el sentido de que la mayoría de las acciones gerenciales fluyen directamente de cualquier teoría sobre el comportamiento humano que apoyen los gerentes.

Las prácticas de personal, la toma de decisiones, las prácticas de operación e inclusive el diseño organizacional de la gerencia derivan de las suposiciones sobre el comportamiento humano. Éstas podrían ser implícitas, y no explícitas, pero se les puede inferir si se observan los tipos de acciones que adoptan los gerentes.

SUPUESTOS DE LA TEORÍA X.

- A la persona típica le disgusta el trabajo y lo evitará en lo posible.
- La persona típica carece de responsabilidad, tiene poca ambición, busca seguridad por encima de todo.
- La mayoría de las personas deben estar presionadas, controladas y amenazadas con castigos para hacerlas trabajar
- Con estos supuestos, el papel gerencial es reprimir y controlar al empleado.
- La teoría X supone que a los empleados no les gusta trabajar, que son perezosos, les desagrada la responsabilidad y que las necesidades de orden inferior dominan a las personas

SUPUESTOS DE LA TEORÍA Y.

- El trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- Las personas por sí mismas no son perezosas. Llegan a tener ese hábito a través de la experiencia.
- La gente ejercitará la autodirección y el autocontrol en el servicio de objetivos en los cuales ellos están comprometidos.
- Las personas tienen potencial. Bajo propias condiciones, aprenden a aceptar y a buscar responsabilidades. Tienen imaginación, ingenio y creatividad que pueden aplicarse al trabajo.
- Con estos supuestos el papel gerencial es desarrollar el potencial de los empleados y desarrollar el potencial de los empleados y ayudarlos a dirigirlo hacia objetivos comunes.
- La Teoría Y supone que a los empleados les gusta trabajar, que son creativos, que desean responsabilidades y que pueden gobernarse solos, también supone que las necesidades de orden superior dominan a las personas.

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN-HIGIENE.

La teoría de la motivación-higiene fue formulada por el psicólogo Frederick Herzberg, quien pensaba que la relación entre la persona y su trabajo es básica y que su actitud ante el trabajo puede determinar el éxito o el fracaso de la persona. Con base en investigaciones con ingenieros y contadores, Frederick Herzberg desarrolló un modelo de motivación de dos factores en la década de 1950. Pidió a los sujetos que pensarán en un momento en que se sintieran particularmente bien con sus trabajos y un momento en que se sintieran particularmente mal.

También les pidió que describieran las condiciones que produjeron esos sentimientos. Herzberg descubrió que los empleados nombraban diferentes tipos de condiciones para sentimientos buenos y malos. Es decir, si una sensación de logro producía un buen sentimiento, la falta de aquél pocas veces fue señalada como causa de malos sentimientos. Por el contrario, algunos otros factores como la política de la empresa fue señalada como causa de malos sentimientos.

Herzberg llegó a la conclusión de que hay dos factores separados que influyen en la motivación. Antes de eso, las personas asumían que la motivación y la falta de ella eran simplemente opuestos de un factor. Herzberg sugiere que los factores implicados en la producción de satisfacción en el trabajo (y motivación) son separados y distintos de los factores que provocan la falta de satisfacción en el empleo.

Ya que es preciso tener en cuenta factores separados dependiendo de si se examina la satisfacción en el trabajo o la falta de ella, se desprende que esos dos sentimientos no se oponen uno al otro.

Lo opuesto de la satisfacción en el trabajo no es la insatisfacción, sino la falta de satisfacción; de manera similar lo opuesto de la insatisfacción en el trabajo no es la satisfacción, sino la falta de insatisfacción.

Lo anteriormente comentado presenta un problema de semántica, ya que por lo común consideramos que la satisfacción es lo opuesto a la insatisfacción y viceversa; sin embargo, cuando se trata de comprender la conducta de las personas en el trabajo, se requiere algo más que un juego de palabras.

En éste caso, se encuentran implícitas dos necesidades diferentes de los seres humanos:

- 1) Un conjunto de necesidades se deriva de su naturaleza humana, el impulso natural evitar el dolor causado por el ambiente, además de todos los impulsos aprendidos que quedaron condicionados a las necesidades biológicas básicas - ; por ejemplo, el hambre, es una necesidad biológica básica, y ésta hace preciso ganar dinero, y entonces éste se convierte en un impulso específico.
- 2) El otro conjunto de necesidades tiene relación con una característica humana exclusiva, que es la capacidad de lograr y, mediante esto, el poder experimentar un crecimiento psicológico. Los estímulos para las necesidades de desarrollo son tareas que inducen el crecimiento; en el ambiente industrial se trata del contenido del trabajo. Al contrario, los estímulos que inducen la evitación del dolor se encuentran en el ambiente de trabajo.

Los factores motivadores o de crecimiento, intrínsecos del trabajo, son: el logro, el reconocimiento recibido por el desempeño, el trabajo mismo, las responsabilidades y el crecimiento o los ascensos.

Los factores de higiene o evitación de la insatisfacción, extrínsecos al trabajo, incluyen: las políticas de la empresa, la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, los salarios, la posición social y la seguridad.

Como anteriormente mencionamos las dos necesidades diferentes de los seres humanos para sentirse motivados, de la misma forma actúan los factores motivacionales y los de higiene en las organizaciones.

Los factores motivacionales como el logro y la responsabilidad básicamente están relacionados de manera directa con el puesto en sí mismo, el desempeño del empleado y el reconocimiento y crecimiento que se asegura a partir del mismo. Los motivadores en general se centran en el puesto; se relacionan con el contenido del puesto.

Los factores de higiene están principalmente relacionados con el contexto del puesto, debido a que se relacionan en mayor medida con el medio que rodea al trabajo. Esta diferencia entre contenido y contexto del puesto es importante. Nos indica que cuando los empleados están fuertemente motivados por lo que hacen por ellos mismos, como cuando tienen responsabilidades o se ganan un reconocimiento a través de su conducta.

La diferencia entre contenido y contexto del puesto es similar a la existente entre motivadores extrínsecos e intrínsecos. Los motivadores intrínsecos son recompensas internas que una persona siente cuando desempeña un trabajo, por lo que existe una conexión directa entre el trabajo y las recompensas. Un empleado en esta situación está automotivado.

Los motivadores extrínsecos son recompensas externas que se producen fuera del trabajo, y no ofrecen satisfacción directa en el momento en que éste se realiza. Un ejemplo puede ser los planes de retiro o las vacaciones.

INTERPRETACIÓN DE LA TEORÍA DE HERZBERG

CONTRIBUCIONES

Esta teoría ha sido objeto de críticas y de aceptación por los analistas de la motivación. Antes de la investigación de Herzberg, los gerentes centraban su atención en los factores extrínsecos o de higiene, generalmente con resultados poco favorables. La distinción entre motivadores y elementos de higiene amplió sus perspectivas al mostrar el papel potencialmente poderoso que se obtenía de las recompensas intrínsecas que derivan del trabajo mismo, y que dan crecimiento interno a los empleados que las llevan a cabo.

Esto está relacionado con muchos otros desarrollos conductuales importantes, como el enriquecimiento del puesto y la calidad de la vida en el trabajo. Los gerentes no deben dejar de considerar una amplia gama de factores que crean cuando menos un medio de trabajo neutral.

LIMITACIONES

Ha sido objeto de críticas esta teoría debido a que no se puede aplicar universalmente, ya que se aplica mejor a los empleados gerenciales, profesionales y de oficina con niveles superiores que al resto de la estructura organizacional. La teoría reduce notablemente el impacto motivacional aparente de la paga, el status y las relaciones con los demás, ya que a estos se les identifica como factores de higiene.

A pesar de las críticas recibidas, la teoría ofrece una distinción útil entre elementos de higiene que son necesarios pero no suficientes y factores motivacionales que tienen el potencial de mejorar el esfuerzo del trabajador. Los gerentes deben reconocer que la teoría describe solamente una tendencia general, ya que los factores de higiene pueden ser motivadores para algunas personas que sinceramente desean estas recompensas.

Por el contrario, otros motivadores podrán serlo para otras personas. Ningún factor es absolutamente unidimensional en su influencia en un grupo específico de empleados, por lo que un gerente debe siempre evaluar las respuestas del empleado en particular con respecto a varios factores dentro del marco de referencia general de los factores de higiene y motivación.

Las teorías que se han explicado son las más conocidas pero, por desgracia, éstas no han soportado un análisis más minucioso. Sin embargo, no todo está perdido. Existen diversas teorías contemporáneas que tienen algo en común; la documentación que las sustenta es razonable y válida. Es evidente que esto no significa que las teorías que se presentarán están "en lo cierto" sin lugar a duda.

Dichas teorías son llamadas "teorías contemporáneas", no porque hayan sido desarrolladas en fecha reciente, sino porque representan "lo último" para explicar la motivación de los empleados.

Las cuales mencionaremos a continuación:

TEORÍA ERG DE ALDERFER

Clayton Alderfer de la Universidad de Yale ha partido de la pirámide de las necesidades de Maslow y la adoptado a las investigaciones empíricas. Alderfer dice que existen tres grupos de necesidades medulares: **Existencia, relación y crecimiento**.

El grupo de la **existencia** se refiere a la satisfacción de los requisitos materiales básicos de la vida en estos están incluidos los que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad.

El grupo de las necesidades de **relación** esta dirigido; al logro de relaciones interpersonales importantes, para satisfacer estos intereses sociales y de posición es preciso interactuar con los demás.

El último grupo Alderfer lo señala como el de las necesidades de **crecimiento** éste está dirigido al deseo intrínseco de desarrollo personal, incluye las necesidades de reconocimiento y de autorrealización de las categorías de Maslow.

A diferencia de la teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow, la teoría ERG demuestra que :

- 1.- En un momento dado puede existir más de una necesidad operando y;
- 2.- si se estanca la gratificación de una necesidad de orden superior, aumenta el afán por satisfacer una necesidad de orden inferior.

La pirámide de necesidades de Maslow habla de una progresión rígida por pasos. La teoría ERG no supone la existencia de una jerarquía rígida que exija la gratificación de una necesidad inferior para seguir adelante, esta teoría también contiene una dimensión de frustración-regresión, es decir, que cuando se frustran las necesidades de orden superior, se presenta un afán por aumentar una necesidad de orden inferior.

La teoría ERG es más consistente en lo relacionado a las diferencias existentes entre una persona y otra, o diferentes tipos de cultura, ya que ambos pueden presentar diferentes preferencias en cuanto a la formación de sus valores en relación con las categorías de las necesidades de Maslow.

Por las anteriores razones la teoría ERG es considerada una versión más válida de la pirámide de las necesidades.

LA TEORÍA DE McCLELLAND DE LAS NECESIDADES

Esta teoría habla de tres necesidades motivacionales importantes para las organizaciones, las cuales son:

- a) **Necesidades de realización:** el afán por destacar, por realizarse de acuerdo con ciertos estándares, para alcanzar el éxito.
- b) **Necesidades de poder:** el afán por lograr que los demás se comporten de una manera en que no se habrían comportado.
- c) **Necesidades de afiliación:** el afán por tener relaciones interpersonales amigables y estrechas.

Como resultado de las investigaciones efectuadas a esta teoría, es posible formular ciertas previsiones, razonablemente fundamentadas, a partir de la relación entre la necesidad de realización y el rendimiento laboral.

Algunas de estas previsiones son:

1.- Las personas que quieren realizarse prefieren situaciones laborales donde tengan responsabilidad personal, retroalimentación de su actuación y un grado intermedio de riesgos. Las personas con estas características de realización están muy motivadas.

2.- La necesidad de realización no siempre origina un buen administrador, sobre todo en organizaciones grandes. Ya que el interesado en realizarse tiene interés en su rendimiento personal y no en influir en que otros rindan mucho.

Otra previsión relacionada con las necesidades de afiliación y de poder, mostró que suelen estar muy relacionadas con el éxito administrativo, ya que los administradores destacados tienen gran necesidad de poder al buscar destacar del nivel que ocupan en la jerarquía de una organización, y entre más alto sea éste nivel las posiciones de poder serán el estímulo del interés para esta persona.

TEORIA DE LA EVALUACIÓN COGNOSCITIVA.

Esta teoría está en contra de los supuestos teóricos de la mayoría de los investigadores, estos consideran que los motivadores intrínsecos y los extrínsecos son independientes unos de los otros.

La teoría cognoscitiva considera que cuando las organizaciones recurren a las recompensas extrínsecas para retribuir un rendimiento superior, entonces disminuyen las recompensas intrínsecas que obtienen las personas por hacer lo que les gusta, es decir cuando alguien recibe recompensas extrínsecas por realizar una actividad interesante, ello hace que disminuya su interés intrínseco por la actividad. Esto se explica ya que el individuo pierde parte del control de su conducta, por lo que disminuye la motivación intrínseca que tenía.

Dicha teoría puede ser importante para la serie de puestos medios de la organización, aquellos que no son demasiado aburridos ni demasiado interesantes.

LAS TEORÍAS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ACTIVIDADES.

Estas Teorías, pretenden identificar las características laborales de los empleos, ¿cómo se combinan estas características para integrar distintos puestos? y la relación entre estas características de las actividades y la motivación, la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

Existen por lo menos, siete teorías de las características de las actividades, de las cuales explicaremos dos:

A) LA TEORIA DE LOS ATRIBUTOS REQUERIDOS DE TURNER Y LAWRENCE

Dicha teoría fue importante por tres motivos:

1.- demostraron que los empleados sí responden de manera diferente a diferentes tipos de empleos.

- 2.- presentaron una serie preliminar de atributos de actividades que permitían evaluar los trabajos y,
- 3.- dirigieron la atención hacia la necesidad de tomar en cuenta la influencia que las diferencias personales ejercen en la reacción de los empleados a su trabajo.

B) LA TEORÍA DE HACKMAN Y OLDHAM

Identifica cinco características del trabajo y su relación con los resultados personales y laborales medulares, definidas de la siguiente manera:

Variedad de habilidades: medida en que el trabajo requiere una gama de actividades diferentes, de tal manera que el trabajador puede recurrir a una serie de habilidades y facultades diferentes.

Identidad de la actividad: medida en que el trabajo requiere que termine una labor total e identificable.

Significado de la actividad: medida en que el trabajo tiene consecuencias importantes en la vida o el trabajo de otros.

Autonomía: medida en que el trabajo ofrece al individuo bastante libertad, independencia y discreción para programarlo y para definir los procedimientos que se emplearán para realizarlo.

Retroalimentación sobre la actuación: medida en que la realización de las actividades laborales que requiere el trabajo hace que el individuo reciba información clara y directa acerca de la eficiencia de su rendimiento.

Desde el punto de vista de la motivación, el modelo dice que el individuo obtiene estas recompensas internas cuando sabe que él personalmente ha cumplido bien una actividad que le interesa.

LA TEORÍA DE LAS METAS

La teoría dice que las metas concretas y difíciles alcanzan mejores resultados. Es decir que las metas específicas aumentan el rendimiento; que las metas difíciles, una vez aceptadas, originan más rendimiento que las fáciles; y que la retroalimentación sobre la actuación personal conduce a un rendimiento mayor que la falta de esta retroalimentación.

La teoría de las metas supone que la persona se compromete con la meta; es decir, que está decidida a no bajar ni abandonar la meta.

LA TEORÍA DEL REFORZAMIENTO.

Esta teoría se coloca en el extremo contrario al de la teoría de las metas, representa una posición conductual y dice que el reforzamiento condiciona la conducta. Pasa por alto la condición interior del individuo y sólo se centra en lo que le ocurre a la persona cuando actúa; como la teoría no toma en cuenta lo que inicia la conducta, en términos estrictos, no es una teoría de la motivación. Sin embargo, si se ofrece un medio adecuado para analizar que controle la conducta y, por ello, se suele considerar cuando se habla de motivación.

TEORÍA DE LA IGUALDAD

Las personas comparan los procesos y los resultados de su trabajo con los de otras personas y, acto seguido, responden para terminar con las desigualdades que pudieran existir.

El empleado puede hacer cuatro comparaciones de acuerdo con el punto de referencia:

1. *El yo y el interior*: las experiencias que haya tenido el empleado en otro puesto en la misma organización donde trabaja.
2. *El yo y el exterior*: las experiencias que haya tenido el empleado en su puesto o en una situación fuera de la organización donde trabaja.
3. *El otro y el interior*: otra persona o grupo de personas dentro de la organización del empleado
4. *El otro y el exterior*: otra persona o grupo de personas fuera de la organización del empleado.

La teoría de la igualdad reconoce que las personas no solo se interesan por la cantidad absoluta de recompensas que reciben a cambio de su esfuerzo, sino también por la relación que esta cantidad guarda con la cantidad que reciben otros, demuestra que, tratándose de la mayor parte de los empleados, la motivación esta sujeta a la influencia tanto de la recompensas relativas, como de las absolutas.

LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Dice que la fuerza de una tendencia que actúa de una manera cualquiera depende de la fuerza de la expectativa de que el acto produzca un resultado dado y del atractivo que el resultado tenga para el individuo, incluye tres variables :

1. *El atractivo*: la importancia que la persona concede al resultado o la recompensa que puede obtener en su trabajo, considera las necesidades insatisfechas de la persona.
2. *El vínculo entre rendimiento y recompensa*: la medida en que la persona piensa que su rendimiento en un grado determinado conducirá a alcanzar un resultado deseado.
3. *El vínculo entre esfuerzo y rendimiento*: la probabilidad que percibe el individuo de que una cantidad dada de esfuerzo conducirá al rendimiento.

Es decir, el hecho de que se tenga el deseo de producir en un momento, dado cualquiera dependerá de las metas personales concretas y de la forma en que se perciba el valor relativo del rendimiento como vía para alcanzar estas metas.

En primer lugar, la teoría subraya los pagos o las recompensas, basándose en el interés particular, es una forma de hedonismo psicológico y calculador; donde el motivo último de todo acto humano es aumentar el placer al máximo y reducir el dolor al mínimo, en segundo, trata de recompensar al individuo con las cosas que tienen un valor positivo para él y, en tercero subraya las conductas que se esperan.

Dicha teoría podría tener mayor validez si, las organizaciones recompensaran a las personas por su rendimiento, en lugar de basarse en criterios como la antigüedad, el esfuerzo, el grado de habilidades y la dificultad del trabajo.

Debido a lo anteriormente señalado, se explica, por qué muchos trabajadores hacen un esfuerzo mínimo por cumplir con sus responsabilidades laborales.

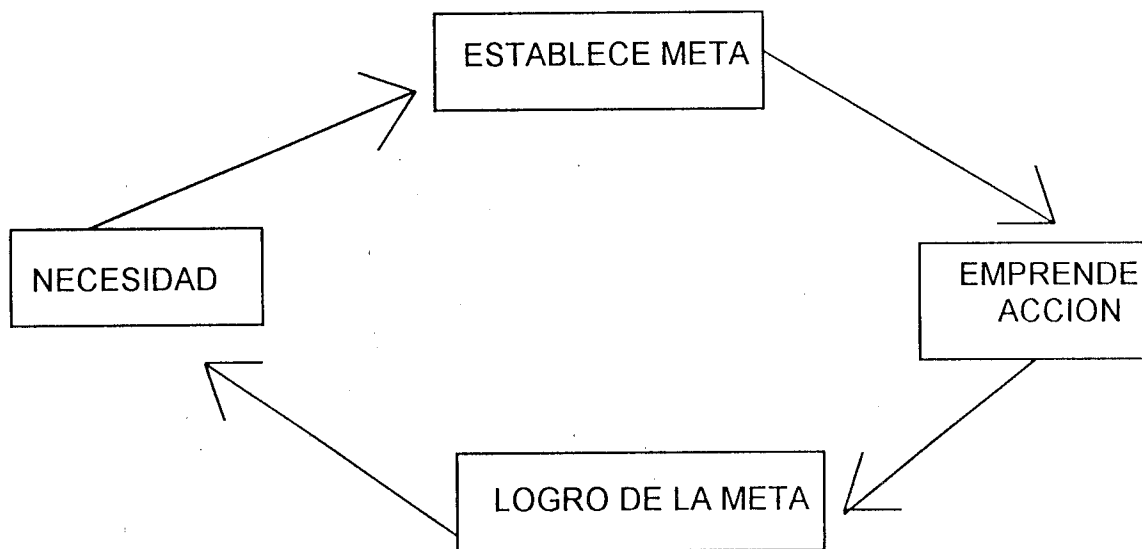
Todas estas teorías nos muestran que no solo una de ellas es válida, pero tampoco se contraponen del todo, en realidad, muchas de ellas se complementan.

Todas las teorías motivacionales tienen aspectos similares que podrían tomarse como las principales características de la motivación, las cuales según nuestro juicio son las siguientes:

- La motivación tiene como principal objetivo lograr un propósito común, el cual consiste en lograr el equilibrio entre los deseos y las necesidades de la organización y los deseos y las necesidades de sus miembros.
- Para motivar a los miembros de una organización se debe comprender el proceso básico de la motivación, el modelo de necesidad - meta - acción y las influencias de las experiencias adquiridas así como visualizar las posibles expectativas.
- Deben de igual forma parecerse los factores que directa o indirectamente afectan a la motivación, siendo algunos de ellos el patrón de necesidades que es el motor del movimiento o la acción hacia las metas, y, a aquellas circunstancias en las que el trabajador esta satisfecho e insatisfecho.

- Comprender que la motivación va más allá de una excelente remuneración económica, se ha quedado atrás ese aspecto como principal motivador desvirtuando la teoría de Taylor en la Administración Científica.
- Discernir entre satisfacción sana (moderada) y exceso de satisfacción, ya que esta última puede generar complacencia e inercia.
- Comprender la compleja relación entre la motivación y la productividad (desempeño).

Sobre las anteriores características podemos agregar que la motivación inicia su proceso cuando existe una necesidad que no ha sido cubierta y que origina insatisfacción dando paso al surgimiento de una meta, para cubrir esa necesidad con el objetivo de convertir dicha insatisfacción en satisfacción, por lo que se determina un curso de acción. Mostrándose esto en el siguiente cuadro:



De estos procesos necesidad - meta - acción se derivan dos aspectos básicos de la motivación ya mencionados anteriormente: la experiencia y la expectativa.

Donde la experiencia es la recurrencia de cometer acciones para la satisfacción de sus necesidades; las personas perciben que ciertas acciones le ayudan a alcanzar sus metas en tanto que otras le son menos útiles, existen acciones que producen recompensa o satisfacciones, mientras que otras llevan al fracaso o producen castigo.

- Las recompensas actúan como incentivos positivos y refuerzan la conducta exitosa, la cual se repite en situaciones similares, de ahí la importancia y la experiencia.
- Por otra parte los fracasos indican que deben buscarse mejores alternativas para lograr resultados satisfactorios.

Al analizar la experiencia podemos visualizar un grave problema que surge en las organizaciones, alterando el funcionamiento de los factores motivacionales, este problema es la resistencia al cambio por parte de las personas.

Esto obedece a lo anteriormente mencionado sobre las acciones satisfactorias y las de fracaso, puesto que si un individuo ha realizado ciertas actividades que le han producido satisfacción, no va a cambiarlas por algunas otras que no sabe que van a producirle y tal vez sean contrarias hasta lo que el momento ha tenido éxito o bien, cuanto los resultados no han sido del todo satisfactorios, se tiene el temor de que empeoren.

Respecto a las expectativas podemos decir que se basan en las experiencias adquiridas, por lo que, las personas actuarán sólo en caso de considerar que les van a proporcionar satisfacción y no realizará ninguna acción para conseguir sus metas si no las considera viables, siendo la experiencia una herramienta no del todo confiable, debido a las contingencias que pudieran surgir. Siendo así que, la motivación solo es posible cuando existe una relación claramente percibida y utilizable entre la productividad (desempeño) y el resultado pudiendo considerar a éste último como satisfactor de necesidades y a su vez retroalimentación de la motivación.



CAPITULO II: TEORÍA DE HERZBERG

2.1 Teoría de dos factores: higiene y motivación (insatisfacción y satisfacción laboral) F. Herzberg

La investigación realizada por Herzberg, Mausner y Snyderman cuyos resultados fueron publicados en 1959, ésta proponía la "teoría de dos factores" (two factor theory). En la actualidad es una de las teorías que a nivel científico tiene mayor influencia en el estudio de la satisfacción y la motivación en el trabajo, son muchas las investigaciones y aportaciones teóricas generadas por la misma. A continuación nos proponemos analizar la investigación que estos científicos realizaron.

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION.

OBJETO.

La finalidad de esta investigación era averiguar cuales son los factores que determinan la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores y cuáles son las repercusiones que tales estados de ánimo tienen. Lo que en conjunto y simultáneamente se pretendía estudiar era:

- Los factores que determinan que el trabajador se sienta satisfecho o insatisfecho en su trabajo y como consecuencia del mismo.
- Las repercusiones que la satisfacción o insatisfacción del trabajador tiene sobre el nivel de ejecución, la rotación, las actitudes hacia la empresa e incluso sobre su propia salud mental.

MUESTRA.

La muestra utilizada en esta primera investigación estuvo constituida exclusivamente por ingenieros y contadores (un total de 203) que trabajaban en empresas de muy diversas características de la ciudad de Pittsburgh.

Se eligió este tipo de trabajadores como elementos de la muestra porque en el estudio piloto se demostró que eran los que mejor se ajustaban al tipo de entrevista a efectuar.

Era fundamental que los entrevistados tuvieran cierta capacidad de abstracción y cierta precisión en el lenguaje, ya que en caso contrario resultaba sumamente difícil analizar los resultados.

METODOLOGÍA.

Después de observar las diferentes metodologías de estudio (observación, cuestionario cerrado...) se inclinaron por la entrevista semiestructurada, cuya principal característica es la de que el entrevistador tiene cierta libertad para orientar las preguntas hacia aquellos aspectos que en el transcurso de la entrevista estima conveniente, aunque lógicamente debe seguir las pautas generales que le marca el cuestionario.

La entrevista se iniciaba pidiendo al entrevistado que tratara de identificar algún período de tiempo pasado durante el cual experimentó la sensación de sentirse excepcionalmente feliz o excepcionalmente mal en su trabajo y a raíz del mismo. Podía referirse tanto a su trabajo actual como a cualquier otro anterior, siempre que el mismo desempeñara las funciones propias de ingeniero o contador, según los casos. Se le pedía que relatara lo que sucedió en dicho período de tiempo. La entrevista era orientada con preguntas encaminadas a averiguar:

- A) Cuáles fueron los hechos que dieron lugar al excepcional sentimiento de satisfacción o de insatisfacción y en qué circunstancias se dieron.

B) Si tales hechos se dieron en un período de tiempo perfectamente definido y de muy corta duración o si, por el contrario, determinaron una situación más estable, que había durado varias semanas e incluso meses. En el primer caso se trata de hechos anecdóticos o incidentales como puede ser, recibir una felicitación del superior jerárquico, mientras que en el segundo los hechos definen una situación más permanente, como puede ser, realizar un trabajo especialmente interesante.

C) Qué significado tuvieron tales hechos para la persona objeto de la entrevista.

D) Cuál fue la intensidad del sentimiento de satisfacción o de insatisfacción, según los casos.

E) Cuál fue su duración. Es necesario distinguir entre la permanencia en el tiempo de una serie de hechos que dan lugar a determinado sentimiento (inciso B), de la duración del mismo (inciso E). Por ejemplo, un hecho anecdótico como es la felicitación de un superior jerárquico, puede originar un sentimiento de gran satisfacción, el cual puede persistir durante mucho o poco tiempo.

F) Que repercusión tuvo tal sentimiento de satisfacción o de insatisfacción sobre el nivel de ejecución, sobre sus actitudes hacia la empresa y hacia la profesión.

Una vez averiguados estos extremos en relación a una determinada situación, se pedía al entrevistado que se refiriera a otra. Ahora ya no podía elegir tan libremente como en el primer caso. Así si la primera secuencia de hechos se refería a una situación que había dado lugar a sentimientos de gran satisfacción, en la segunda secuencia debía referirse a una situación que hubiera originado sentimientos de gran insatisfacción. De esta forma se completaron cuatrocientos setenta y seis secuencias de hechos, definiendo cada una de ellas una determinada situación.

FACTORES DE PRIMER NIVEL.

El análisis de estos relatos permitió identificar en cada situación una serie de elementos objetivos que eran, a juicio del entrevistado, la causa de su sentimiento de satisfacción o de insatisfacción en el trabajo. Estos elementos objetivos fueron denominados "factores de primer nivel".

Los factores de primer nivel identificados en esta investigación fueron los siguientes:

A) *Reconocimiento*: Al igual que los demás factores de primer nivel, éste incluye tanto su dimensión positiva como la negativa, o sea cuando en una secuencia de hechos que se refieran a un período en el que se experimentó un sentimiento de gran satisfacción en el trabajo, la causa del mismo sea, a juicio del entrevistado, algún acto de reconocimiento positivo, diremos que en esta situación interviene el "reconocimiento" como factor de primer nivel; así mismo otra secuencia que se refiera a un período en el que se experimentó un sentimiento de gran insatisfacción en el trabajo se conocerá como falta de reconocimiento o algún acto de reconocimiento negativo (una crítica), también diremos que en esta situación interviene el "reconocimiento" como factor de primer nivel. Por tanto, cualquier factor de primer nivel, y en este caso concreto el reconocimiento, puede ser fuente de satisfacción o de insatisfacción en el trabajo.

Así obtenemos que cualquier acto de reconocimiento positivo como, un elogio, una alabanza, una mención o una cortesía, así como la falta de reconocimiento o cualquier acto de reconocimiento negativo como, una censura, un reproche o una crítica, puede incluirse dentro de esta categoría, tanto si proviene del superior jerárquico como de un colega o de un cliente.

B) *Logro*: Este factor incluye, en su aspecto positivo, el realizar con éxito el propio trabajo o algún aspecto del mismo, al alcanzar ciertos estándares de excelencia, el tener alguna idea brillante, el solucionar un problema difícil, el defender con éxito las propias opiniones frente a los demás y, el hacer las cosas bien, tener éxito en las propias realizaciones y, en su aspecto negativo, fracasar en el trabajo o en algún aspecto del mismo.

C) *Posibilidades de desarrollo personal*: Este factor incluye cualquier hecho que suponga para el entrevistado un aumento o disminución de sus posibilidades de desarrollo personal. Así, por ejemplo, el realizar un trabajo a través del que se adquieran nuevos conocimientos, experiencia, destreza o habilidad, potencia dichas posibilidades. Por el contrario, un trabajo que implique pocas oportunidades de formación, de ascenso en la escala jerárquica ..., supone sin duda un freno al desarrollo personal de quien lo realiza.

D) *Promoción*: En su aspecto positivo se tiene cualquier cambio de la posición o status del entrevistado dentro de la empresa, que suponga un ascenso o promoción. En su aspecto negativo, abarca tanto la degradación como la frustración de las expectativas de promoción.

E) *Salarios*: Cualquier aspecto de carácter positivo o negativo, relacionado con la cuantía o el sistema de remuneración. Por ejemplo cuando la causa de satisfacción de o insatisfacción para el empleado es, la cuantía de su salario, recibir más o menos incremento del esperado, percibir mayor o menor remuneración que otros que trabajan en puestos similares..., se considera que interviene este factor de primer nivel.

F) *Relaciones interpersonales*: Cualquier acto de reconocimiento o de promoción implica la existencia de cierta relación interpersonal; no obstante, únicamente se considera que interviene este factor cuando en el relato el énfasis se pone en las características de la interacción entre el entrevistado y otra persona y no en el reconocimiento o en la promoción. Se consideran incluidos en este factor aspectos tales como:

- relaciones hostiles o amistosas con el jefe, honestidad o deshonestidad del mismo, buena o mala disposición para atender las propias sugerencias ...;
- buenas o malas relaciones de trabajo con los subordinados del entrevistado, buenas o malas relaciones personales con los mismos...;
- buenas o malas relaciones de trabajo o personales con los compañeros de trabajo, grado de cooperación que ofrecen, cohesividad o falta de cohesividad del grupo de trabajo...

G) *Capacidad directiva de los jefes*: la causa de satisfacción o insatisfacción en el trabajo también puede ser la competencia o incompetencia de los superiores jerárquicos, su rectitud y justicia en el desempeño del puesto que ocupan, o bien su capacidad o incapacidad para resolver los problemas que le corresponden.

H) *Responsabilidad*: Incluye en su dimensión positiva, el tener una adecuada y suficiente responsabilidad tanto por el propio trabajo y sus resultados, como por el de los subordinados del entrevistado; y en su dimensión negativa, una excesiva insuficiente o inadecuada responsabilidad.

I) *Política, norma y procedimientos de gestión de la empresa*: Es la política tanto de personal como general, las normas y procedimientos fijados por la empresa, las que al favorecer o no la ejecución del propio trabajo, al ser o no acordes con las propias opiniones, al perjudicar o no, provocan un sentimiento de satisfacción o insatisfacción extrema.

J) *Condiciones de trabajo*: Incluye las condiciones ambientales o del entorno en el que se desarrolla el propio trabajo: una adecuada o inadecuada ventilación, luz, herramientas, calefacción...

K) *Trabajo en sí mismo*: Este factor interviene cuando la causa de satisfacción o insatisfacción es la tarea que realiza el entrevistado, en sí misma considerada. el que el propio trabajo sea rutinario o variado, sencillo o complejo, creativo o no..., puede ser en sí mismo la causa de un sentimiento de satisfacción o insatisfacción.

L) *Vida privada*: Incluye cualquier aspecto de trabajo que al afectar la vida privada del trabajador determine en él mismo un sentimiento de satisfacción o insatisfacción hacia él mismo.

M) *Status*: El sentimiento de satisfacción o insatisfacción deriva de la posición que en la estructura jerárquica ocupa el entrevistado.

N) *Seguridad en el trabajo*: Incluye cualquier signo objetivo que provoque sentimientos de seguridad o inseguridad en el empleo: estabilidad o inestabilidad en la empresa, dificultades financieras.

FACTORES DE SEGUNDO NIVEL

El análisis realizado por Herzberg, permitió identificar en cada situación de la investigación los denominados "factores de segundo nivel". Como anteriormente se dijo un factor de primer nivel es un hecho objetivo, un factor de segundo nivel es una reacción psicológica del entrevistado provocada por tal hecho. Se puede decir que los hechos objetivos que construyen los factores del primer nivel, dan lugar a que el entrevistado experimente ciertos sentimientos de satisfacción o insatisfacción de determinado tipo de necesidades, los cuales a su vez determinan un sentimiento de satisfacción o insatisfacción global.

Por tanto, un factor de segundo nivel puede definirse como un sentimiento de satisfacción o insatisfacción de determinado tipo de necesidades provocado por algún factor de primer nivel. Por ejemplo una promoción (hecho objetivo) puede suponer para quien la recibe satisfacer su necesidad de reconocimiento. ciertamente un mismo factor de primer nivel puede dar lugar en distintas personas a diversos sentimientos.

En las entrevistas las respuestas a la pregunta ¿ Qué significaron para usted éstos hechos?, Permitieron identificar en cada situación los factores de segundo nivel que, a juicio del entrevistado, intervinieron. Un análisis posterior permitió conocer cuáles eran los factores de segundo nivel relacionados con cada uno de los del primer nivel. La calidad de éstos resultados depende mucho de la capacidad de introspección de los entrevistados a fin de llegar a conocer el tipo de necesidades satisfechas o insatisfechas en cada caso y como consecuencia de determinados hechos.

Los factores de segundo nivel identificados estuvieron constituidos por los siguientes tipos de necesidades: de reconocimiento, de logro, de desarrollo personal, de responsabilidad, de afiliación, de efectuar un trabajo interesante y significativo, de posición o status, de seguridad, de justicia y equidad, de autoaprecio y de dinero.

Cada uno de éstos factores incluye tanto su aspecto positivo como su aspecto negativo (satisfacción e insatisfacción), de determinado tipo de necesidades.

VARIABLES DEPENDIENTES CONSIDERADAS:

Una vez determinados los hechos que a juicio del trabajador provocaron sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción global en el trabajo, y las necesidades psicológicas satisfechas o no en cada caso, se procedió a estudiar los cambios o efectos que sobre el nivel de ejecución, la rotación y el equilibrio psicológico del propio trabajador se dieron durante el periodo de tiempo considerado. Tampoco en éste caso se utilizaron criterios objetivos de medida, sino que se basaron en la opinión que al respecto manifestó el entrevistado a raíz de preguntas como:

- ¿Como afectaron éstos sentimientos la forma de ejecutar su propio trabajo?
- ¿Se modificó de alguna forma su propio nivel de ejecución?
- ¿Quedó afectada de alguna forma su personalidad?

El análisis a las respuestas a éstas preguntas identificó los cambios que se dieron durante el periodo de tiempo considerado. En lo que al nivel de ejecución se refiere, se obtuvo información sobre:

- A) Si en tal período el trabajador consideraba que había trabajado mejor o peor que usualmente.
- B) Si se apreciaron cambios en la cantidad de trabajo efectuada.
- C) Si los hubo en la calidad.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION Y FORMULACION DE LA TEORIA.

Los resultados obtenidos de los factores de primer nivel a que se refiere la investigación se muestran en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 1: factores de primer nivel (frecuencia expresada en porcentaje).

	En secuencias en las que se manifestaron sentimientos de gran satisfacción.			En secuencias en las que se manifestaron sentimientos de gran insatisfacción.		
	De larga duración	De corta duración	TOTAL	De larga duración	De corta duración	TOTAL
SATISFACTORES						
Logro	38	51	41	6	10	7
Reconocimiento	27	64	33	11	38	18
Trabajo en sí mismo	31	3	26	18	4	14
Responsabilidad	28	0	23	6	4	6
Promoción	23	3	20	14	6	11
INSATISFACTORES						
Salario	15	13	15	21	8	17
Posibilidad de desarrollo	7	0	6	11	3	8
Relaciones con subordinados	6	3	6	1	8	3
Status	5	3	4	6	1	4
Relaciones con superiores	4	5	4	18	10	15
Relaciones con iguales	4	0	3	7	10	8
Capacidad directiva	3	0	3	23	13	20
Políticas y normas de la empresa	3	0	3	37	18	31
Condiciones de trabajo	1	0	1	12	8	11
Vida privada	1	0	1	8	7	6
Seguridad	1	0	1	2	0	1

La primera línea de éste cuadro nos indica que en un 38% de las secuencias en las que se experimentó un sentimiento duradero de gran satisfacción, una de las causas fue, a juicio de los entrevistados, el haber tenido éxito en la realización del propio trabajo, el haber alcanzado ciertos estándares de excelencia; análogamente, en un 54% de las secuencias en las que se experimentó un sentimiento pasajero de gran satisfacción, una de las causas fueron hechos relativos al factor de primer nivel "logro".

Éstos resultados se interpretaron en el sentido de que los factores o hechos determinantes de sentimientos de gran satisfacción en el trabajo son básicamente distintos de aquellos que producen insatisfacción. Los hechos que pueden clasificarse en alguna de las siguientes categorías de factores de primer nivel son: logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción, contribuyen normalmente a producir satisfacción en el trabajo y muy raramente son causa de insatisfacción. Por lo tanto, pueden ser denominados "satisfactores". Contrariamente, los hechos clasificados dentro de las siguientes categorías de factores de primer nivel son: política de la empresa, normas y procedimientos de la empresa, capacidad directiva de los jefes, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo..., normalmente son la causa de insatisfacción en el trabajo y muy raramente de satisfacción. Por ésta razón se les denomina "insatisfactores".

Analizando con detalle la definición que de cada factor de primer nivel se han dado, se ve que los satisfactores son hechos intrínsecos al propio trabajo: éxito en la realización del mismo, reconocimiento de tales éxitos, responsabilidad por los resultados obtenidos, trabajo variado, significativo... Por el contrario, los insatisfactores son extrínsecos al propio trabajo, es decir, corresponden al entorno en el que se desarrolla el mismo: normas de la empresa, capacidad directiva de los jefes, relaciones interpersonales, entre otras.

La formulación inicial de la teoría de Herzberg es, utilizando sus propias palabras (1959), la siguiente:

" Unas deficientes condiciones de trabajo, una mala administración de la empresa y un deficiente estilo de dirección determinaran normalmente insatisfacción en el trabajo. Una buena política, administración, estilo de dirección, condiciones de trabajo..., no determinarán por sí mismo satisfacción en el trabajo. Contrariamente, el reconocimiento, logro, trabajo interesante, responsabilidad y promoción, determinan satisfacción en el trabajo. Su ausencia conduce con poca frecuencia a la insatisfacción".

De acuerdo con ésta teoría, la insatisfacción en el trabajo proviene normalmente de hechos relativos a deficiencias en los factores que hemos denominado insatisfactores.

La inexistencia de tales deficiencias o la presencia de dichos factores en su dimensión positiva no acostumbra hacer causa de satisfacción. Contrariamente, la satisfacción en el trabajo proviene generalmente de hechos relativos a algún satisfactor. Su ausencia provoca raramente insatisfacción. Cada uno de los factores de primer nivel tiene una dimensión positiva y una dimensión negativa.

Pues bien, el siguiente cuadro ayuda a conocer mejor la teoría.

	SATISFACTORES	INSATISFACTORES
Factores de primer nivel en su dimensión positiva.	Son habitualmente la causa de satisfacción en el trabajo	Son raramente causa de satisfacción en el trabajo.
Factores de primer nivel en su dimensión negativa.	Son raramente causa de insatisfacción en el trabajo.	Son habitualmente la causa de insatisfacción en el trabajo.

Se encuentra que los factores de primer nivel que hemos denominado satisfactores son, en su dimensión positiva, habitualmente la causa de satisfacción en el trabajo. Por el contrario, puede ser considerada una condición de "higiene" el que los insatisfactores estén adecuadamente desarrollados. Por ésta razón Herzberg denomina a los insatisfactores "factores de higiene". La satisfacción en el trabajo según la teoría, proviene de la presencia de satisfactores en su dimensión positiva y la ausencia de insatisfactores en su dimensión negativa. Así mismo, para conseguir evitar la insatisfacción, normalmente bastará con la ausencia de insatisfactores en su dimensión negativa.

FACTORES DE SEGUNDO NIVEL.

Los resultados obtenidos en la investigación en cuanto a los factores de segundo nivel son los que en el cuadro siguiente se expresan:

Cuadro No. 2: factores de segundo nivel (frecuencia expresada en porcentajes).

	En secuencias en las que se Manifestaron sentimientos de gran satisfacción.			En secuencia en las que se Manifestaron sentimientos de gran insatisfacción.		
	De larga Duración	De corta Duración	TOTAL	De larga Duración	De corta duración	TOTAL
Reconocimiento	57	64	59	27	24	26
Logro	57	56	57	18	24	19
Desarrollo Personal	45	21	41	45	8	35
Responsabilidad	33	18	30	9	7	8
Afiliación	11	8	10	3	4	3
Trabajo en sí mismo	33	8	29	16	4	13
Status	21	5	18	10	10	10
Seguridad	7	5	7	11	6	9
Equidad	2	5	3	35	44	38
Auto aprecio	9	10	9	14	15	14
Dinero	22	5	19	18	1	13

En el primer dato de éste cuadro se indica que en un 57% de las secuencias en las que se experimentó un sentimiento duradero de gran satisfacción, los hechos causantes del mismo supusieron para el entrevistado satisfacer su necesidad de reconocimiento. De forma análoga podemos interpretar los demás datos de éste cuadro.

Estos resultados recibieron menos atención de Herzberg, en cuanto a su interpretación, que los referentes a los factores de primer nivel. Los hechos relativos a los factores de primer nivel que hemos denominado satisfactores posibilitan la satisfacción de las necesidades de logro, autorrealización y desarrollo de personal, lo cual determina un sentimiento de satisfacción global en el trabajo por el contrario, los sentimientos de inequidad son la clave para comprender la insatisfacción en el trabajo: cuando el individuo percibe, a través de determinados hechos, que es tratado con poca atención y/o equidad por sus superiores o por la empresa en general, desarrolla sentimientos generalizados de insatisfacción en el trabajo.

REPERCUSIONES SOBRE EL NIVEL DE EJECUCION.

Las repercusiones que según los entrevistados, se dieron sobre el nivel de ejecución en periodos de gran satisfacción e insatisfacción, los resultados de la investigación se presentan en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 3: efectos sobre el nivel de ejecución (en porcentajes).

	En períodos de gran satisfacción	En períodos de gran insatisfacción
Efectos en la dirección prevista	73%	48%

El cuadro nos indica que un 73% de las ocasiones en las que se manifestaron sentimientos de gran satisfacción se reseñó así mismo una mejora en el nivel de ejecución. Contrariamente, sólo el 48% de las secuencias en que se manifestaron sentimientos de gran insatisfacción se reportaron disminuciones en el nivel de ejecución. Según Herzberg éste segundo resultado, que parece contradecir su hipótesis de partida, puede ser debido a la resistencia de los entrevistados a admitir que trabajaron con menor eficacia que usualmente.

FORMULACIÓN DE LA TEORÍA DE HERZBERG.

Según dicha teoría, la presencia de hechos relativos a la posición positiva de determinados factores de primer nivel (logro, reconocimiento, trabajo en si mismo, responsabilidad y promoción) es, normalmente, la causa de satisfacción en el trabajo, mientras que su ausencia o la presencia de hechos relativos a la posición negativa de tales factores no acostumbra a ser causa de insatisfacción en el trabajo. Pensando que la satisfacción en el trabajo determina mejoras en el nivel de ejecución, a tales factores se les puede denominar "motivadores", ya que su presencia motiva al trabajador a trabajar con mayor eficacia, mientras que su ausencia, al no ser causa de insatisfacción no afecta al nivel de ejecución. Por el contrario los hechos negativos de otros factores de primer nivel (normas y procedimientos de la empresa, capacidad directiva de los jefes, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario...) son normalmente la causa de insatisfacción en el trabajo, mientras que en su posición positiva no acostumbran a ser causa de satisfacción. A estos factores se les denomina "de higiene" porque al igual que la higiene ayuda a prevenir la enfermedad, pero no la cura, contribuyen a evitar la insatisfacción, pero no producen satisfacción.

La formulación más radicalizada teoría de dos factores (Herzberg 1966,1968), establece que tanto los factores de higiene como los motivadores actúan unidireccionalmente. Tradicionalmente se ha considerado que lo contrario de satisfacción en el trabajo es insatisfacción y que hechos relativos a determinado factor pueden ser tanto causa de satisfacción como de insatisfacción, o sea que la posición tradicional establece que satisfacción e insatisfacción son dos polos opuestos de una misma línea.

INSATISFACCION

SATISFACCION

Como establece la teoría de dos factores en su formulación más radicalizada, los factores causantes de satisfacción en el trabajo son distintos de aquellos que provocan insatisfacción, es evidente que satisfacción e insatisfacción se mueven a dos niveles distintos, es decir, que lo contrario de satisfacción es no-satisfacción y lo contrario de insatisfacción es no-insatisfacción. Los factores denominados motivadores se encontrarían bajo la siguiente línea, cuyos extremos son:

NO SATISFACCION

SATISFACCION

Mientras que los factores de higiene sólo actúan en la línea cuyos extremos son:

INSATISFACCION

NO INSATISFACCION

De acuerdo con esta versión, los motivadores pueden producir más o menos satisfacción, pero nunca insatisfacción, mientras que los factores de higiene pueden ser determinantes de mayor o menor insatisfacción, pero nunca de satisfacción en el trabajo.

ANÁLISIS DE LA BASE CONCEPTUAL DE LA TEORÍA DE HERZBERG.

Una vez analizada la base empírica de la teoría de Herzberg se tratara analizar su base conceptual, lo cual es más difícil, ya que en ninguna de sus obras está explícitamente formulada.

Según Herzberg, actúan en el hombre dos grupos de necesidades perfectamente diferenciables. El primer grupo incluye las necesidades fisiológicas y sociales (fisiológicas propiamente dichas, de seguridad, de afiliación, de estima...) y el segundo grupo incluye las eminentemente psicológicas (de autorrealización, de logro, de competencia, de desarrollo personal...). Las necesidades del primer grupo únicamente actúan como motivadores activos del comportamiento cuando están insatisfechas y esto da lugar a un sentimiento de infelicidad o pena; una vez satisfechas se consiguen no sentir infelicidad aunque tampoco felicidad. Estas necesidades dan lugar a una motivación por deficiencia, es decir, únicamente actúan como motivadores activos de la conducta cuando están deficientemente satisfechas. La satisfacción de las necesidades del segundo grupo da lugar a un sentimiento de felicidad; si no se satisfacen no se sienten ni felicidad ni infelicidad. Estas necesidades se activan cuanto más se satisfacen; por esta razón se denominan motivos de intensidad creciente.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, las situaciones o hechos que permitan satisfacer las necesidades del primer grupo conducirán a evitar los sentimientos de insatisfacción, mientras que aquellos que dificultan satisfacer tales necesidades determinarán sentimientos de insatisfacción.

Contrariamente, las situaciones o hechos que permitan satisfacer las necesidades del segundo grupo determinarán sentimientos de satisfacción, mientras que de no ser posible satisfacer tales necesidades no se experimentarán sentimientos de satisfacción ni de insatisfacción.

De acuerdo con los resultados de la investigación de Herzberg, los hechos intrínsecos al propio trabajo, acostumbran a proveer satisfacción o insatisfacción de las necesidades del primer grupo, mientras que los hechos extrínsecos al propio trabajo afectan las necesidades del segundo grupo. Maslow (1963) indica que las personas motivadas por deficiencia necesitan de otros para alcanzar la satisfacción de sus necesidades (otros que les den amor, respeto...), mientras que las personas motivadas por la necesidad de autorrealización tienen la oportunidad de satisfacerla por sí mismos y en su fuero interno. El planteamiento de Herzberg y el de Maslow son sumamente parecidos.

La última proposición de la base conceptual de la teoría de Herzberg puede formularse así: el individuo motivado por deficiencia que precisa de hechos extrínsecos para satisfacer sus necesidades, no tienen especial interés en mejorar el nivel de ejecución, ya que ello no le permite satisfacer en mayor grado tales necesidades. Contrariamente, el individuo en el que actúan los motivos de intensidad creciente tiene gran interés en mejorar el nivel de ejecución, ya que a través de tales mejoras consigue satisfacer en mayor grado sus necesidades de autorrealización y de logro.

Resulta evidente la influencia que Maslow tuvo sobre Herzberg en cuanto al establecimiento de las hipótesis de partida que una vez contrastadas empíricamente dieron lugar a la formulación de la teoría de dos factores. Esta teoría no es más que la concreción de algunos aspectos de la de Maslow.

Como se dijo al principio, han sido numerosísimas las investigaciones generadas por la teoría de Herzberg.

A continuación nos proponemos a analizar con cierto detalle tales investigaciones, las cuales ayudan a matizar la validez y alcance de dicha teoría.

ANÁLISIS CRÍTICO DE LA TEORÍA DE HERZBERG.

Whitsett y Winslow (1967) afirman que la teoría de Herzberg es, probablemente, la que ha suscitado mayor número de investigaciones en el ámbito de la psicología industrial. Sí en ocasiones dicha teoría y las investigaciones que la misma ha generado han contribuido a crear cierta confusión, no hay duda de que el balance es absolutamente positivo, ya que han ampliado extraordinariamente los conocimientos en este campo, constituyendo "un importante paso adelante en nuestros esfuerzos para comprender la motivación humana...". (M.D. Dunnette y W. K. Kirchner 1972). No obstante, las generalizaciones precipitadas y las concepciones demasiado simplistas basadas en los resultados de tales investigaciones han sido la causa de importantes errores al aplicarlas al ámbito empresarial, lo cual, sin duda, ha ocasionado una pérdida de confianza en sus posibilidades.

De lo que trata este análisis a la teoría de Herzberg es dar a los conocimientos adquiridos a raíz de estas investigaciones su justo valor, de forma que puedan constituir una útil guía en el rediseño de la tarea o en la definición del contenido de trabajo.

Iniciaremos este análisis crítico revisando las investigaciones que se han realizado en torno a la teoría de Herzberg.

INVESTIGACIONES CONFIRMADORAS.

Al realizar este análisis se encuentra que en aquellas investigaciones en las que se utiliza la metodología de Herzberg o similar se obtienen resultados muy parecidos a los de la investigación inicial analizada en los apartados anteriores. así sucede en las de:

- A) Paul Schwartz, Clegg, Walt, Myers, Saleh, Herzberg, Gendel, todas ellas citadas por Herzberg en su tercer libro " Work and the nature of man" (1966).
- B) Schwartz, E. Jenusaitis y H. Stark (1963): la única diferencia que se aprecia con respecto a los resultados de la primera investigación de Herzberg es que las relaciones interpersonales con los subordinados se manifestaron significativamente como causa de satisfacción en el trabajo.
- C) Clifford Hahn, Friedlander y Walton y R. Fantz.
- D) Las investigaciones de H. M. Soliman, E. B. French y otros, Schwab, De Vitt y Cummings y Schwab y Heneman III, si bien difieren con respecto a Herzberg en cuanto a la interpretación de los resultados, lo cierto es que obtienen resultados similares.

En todas las investigaciones que hemos citado se obtienen resultados similares a los de la investigación original, por lo que cabría concluir que confirman la teoría de Herzberg. No obstante, tal conclusión sería precipitada, ya que, como sugerimos antes, dicha teoría no ha sido unívocamente formulada. Así, las formulaciones mas radicales de esta teoría no son confirmadas ni por los resultados de estas investigaciones ni tan siquiera por la investigación original.

Dichas formulaciones radicalizadas que, en ocasiones, han dado tanto el propio Herzberg (1966 y 68) como sus seguidores (M. Bockman, R. N. Ford, D. A. Whitsett y E. K. Winslow) y contradictores (R. J. House y L. A. Wigdor, N. King, C. A. Lindsay y E. Marks), pueden expresarse de la siguiente manera:

- Primera formulación: únicamente los factores de primer nivel que Herzberg denomina
-
- motivadores son causa de satisfacción y únicamente los factores de higiene determinan insatisfacción en el trabajo.
- Segunda formulación: los motivadores pueden ser causa de satisfacción en el trabajo, pero no de insatisfacción, mientras que los factores de higiene pueden ser causa de insatisfacción, pero no de satisfacción en el trabajo.
- Tercera formulación: cada motivador contribuye más a la satisfacción en el trabajo que cada factor de higiene y cada factor de higiene contribuye más a la insatisfacción que cada motivador.

Herzberg, en su libro "Work and the nature of man" (1966), cita los resultados de diez investigaciones realizadas en base a 17 muestras de diversas poblaciones, algunas de las cuales son las realizadas por Paul Schwartz, Clegg, Walt, Myers, Saleh, Herzberg (1965), y Gendel. Según Herzberg en su libro citado anteriormente, los resultados de tales investigaciones confirman su teoría en un 97% de los casos. Sin embargo, sí como hacen House y Wigdor (1967), se calculan el número total de personas que en el conjunto de las diez investigaciones citadas mencionan cada uno de los factores como causa de satisfacción o insatisfacción en el trabajo, se obtiene el siguiente cuadro:

Cuadro No. 4:

Factores de primer nivel	En secuencia en las que se manifestaron sentimientos de satisfacción	Citados en secuencias en las que se manifestaron sentimientos de insatisfacción.
MOTIVADORES		
Logro	440	122
Reconocimiento	309	110
Promoción	126	48
Responsabilidad	168	35
Trabajo en sí mismo	175	75
DE HIGIENE		
Política y normas de la empresa	55	337
Capacidad técnica de los jefes	22	182
Condiciones de trabajo	20	108
Relaciones con superiores	15	59
Relaciones con iguales	9	57

Este cuadro nos indica que, en el conjunto de las diez investigaciones, el factor de primer nivel "logro" fue considerado causa de satisfacción en 440 secuencias y causa de insatisfacción en 122 secuencias. Análogamente pueden interpretarse los demás datos de esta tabla, por tanto, que ninguna de las tres formulaciones radicales de la teoría de dos factores es confirmada por los resultados de las investigaciones citadas por Herzberg.

Así, con respecto a la primera y a la segunda, en el anterior cuadro apreciamos que los motivadores son, en ocasiones, citados como causa de insatisfacción, mientras que los de higiene son también considerados causa de satisfacción. Con respecto a la tercera formulación, según los datos del citado cuadro, los motivadores "logro" y "reconocimiento" son mencionados como causa de insatisfacción en más ocasiones que los factores de higiene "condiciones de trabajo", "relaciones con superiores" y "relaciones con iguales".

En un análisis similar realizado por Enric Genesca, se ha comprobado que las investigaciones citadas en el tema investigaciones confirmadoras incisos (B,C y D), tampoco confirman tales versiones extremas de la teoría de dos factores.

Por tanto, únicamente es confirmada por los resultados de las investigaciones de Herzberg, y similares en cuanto a metodología, la siguiente versión de la teoría:

Los factores de primer nivel denominados **motivadores** son generalmente la causa de satisfacción en el trabajo y raramente de insatisfacción, mientras que los factores de **higiene** son habitualmente la causa de insatisfacción en el trabajo y muy raramente de satisfacción.

INVESTIGACIONES NO CONFIRMADORAS.

Hasta aquí hemos presentado el análisis de las diez investigaciones que confirman la teoría de Herzberg. Sin embargo existen otras investigaciones que se han realizado aparte de las diez mencionadas y que no confirman dicha teoría.

A continuación se presentan algunos de estos estudios, los cuales pueden ser agrupados atendiendo a los resultados obtenidos en cada uno de ellos, en los siguientes incisos:

A) Los resultados de las investigaciones de Friedlander, Rosen, Hinrichs y Mishkind y Locke y Whitting muestran que un determinado factor puede ser causa de satisfacción en el trabajo para una persona y de insatisfacción para otra.

B) Los resultados de las investigaciones de Friedlander, Saleh, Rosen, Centers y Bugenthal, Armstrong, Locke y Whitting, muestran que la importancia que un determinado factor tiene como causa de satisfacción o de insatisfacción en el trabajo depende del nivel del puesto que ocupa el trabajador, de su edad, formación, cultura, remuneración...

C) Los resultados de las investigaciones de Ewen, Friedlander, Rosen, Gordon, Malinovsky y Barry, Dunnette y otros, Hinrichs y Mischkind y Locke y Whitting, se desprende que los factores de higiene pueden ser de gran importancia como causa de satisfacción en el trabajo.

D) Los resultados de las investigaciones de Ewen, Rosen, Friedlander, Gordon, Wernimont, Dunnette y otros, Davis y Allen, Starcevich, Locke y Whitting, se desprende que los motivadores pueden tener gran importancia como causa de insatisfacción en el trabajo.

E) Finalmente, de los resultados de las investigaciones de Friedlander, Ewen y otros Wernimont, Dunnette y otros, Davis y Allen, Starcevich, Locke y Whitting, se desprende que los motivadores son más importantes que los de higiene, tanto como causa de satisfacción como de insatisfacción en el trabajo.

Según se vio anteriormente que las versiones extremas de la teoría de Herzberg, no son confirmadas ni siquiera por aquellas investigaciones cuyos resultados coinciden con los obtenidos por Herzberg en su estudio original.

Por lo general salvo muy raras excepciones (Wernimont y Kaplan), las investigaciones que utilizan una metodología parecida a la de Herzberg obtienen resultados similares a éste. Por el contrario, en las investigaciones que se emplea otra metodología (comparación de valores medios, análisis factorial, análisis de varianza, correlación, cuestionario cerrado...), se obtienen casi siempre resultados sustancialmente distintos.

Estos hechos han inducido a pensar que los resultados obtenidos por Herzberg y seguidores se deben a algún tipo de inconsistencia metodológica. Ello ha generado críticas que abarcan prácticamente todas las fases del proceso investigador seguido por Herzberg. De entre tales críticas destacan las siguientes:

- No se tiene control sobre la muestra, ya que cada entrevistado puede referirse a una o varias secuencias, y en cada secuencia puede hacer intervenir uno o varios factores.
- Se utiliza un único procedimiento de carácter subjetivo para medir la satisfacción, y sólo se obtienen datos de niveles extremos (sentimientos excepcionales de satisfacción ó insatisfacción), por lo que se hace muy difícil poder establecer una relación funcional más o menos completa.
- No se hacen análisis estadísticos de la validez o fiabilidad de los resultados obtenidos.
- No se examina la interacción entre las dos clases de variables independientes.
- Los codificadores, al analizar las respuestas, pueden estar influidos por sus propios prejuicios y opiniones al considerar en una determinada secuencia la intervención de un factor u otro.

La crítica más importante a la metodología de Herzberg es la que hace Vroom. Este autor indica que en este tipo de investigación las respuestas obtenidas pueden estar influidas por ciertos mecanismos de defensa de los entrevistados. Las personas pueden tener la tendencia a considerar como causa de satisfacción sus propios éxitos y logros en el trabajo. Por el contrario, pueden tener la tendencia a atribuir su insatisfacción no a deficiencias personales, sino a factores que están en el entorno del trabajo. Es decir, esta crítica se basa en que al utilizar la metodología de Herzberg, es fácil que los entrevistados consideren como causa de satisfacción hechos que están bajo su control y que consideran que se deben a sí mismos como la realización del propio trabajo ó alcanzar alguna promoción, a sus propios esfuerzos, mientras que es fácil que atribuyan su insatisfacción a hechos que están fuera de su control y que dependen de terceras personas como la política y normas de la empresa o la capacidad directiva de los jefes.

2.2 Valores, actitudes y actitudes laborales

Los valores y las actitudes forman parte de las variables individuales, las cuales a su vez forman parte del comportamiento organizacional. No se deben desconocer las verdaderas necesidades y preocupaciones de los empleados, porque estos pueden sentirse ignorados, resentidos y abandonados, por lo que se necesita escucharlos y realizar los cambios que se consideren importantes para el buen funcionamiento de los recursos humanos.

Con respecto a esto se debe considerar un aspecto importante, el hecho de que los directivos jamás establecen relaciones sociales con sus empleados, quienes se quejan de ello; siendo algunas de las quejas más frecuentes:

" Creo que no se puede justificar que el presidente de la compañía gane tanto dinero al año". " Pienso que el mejor jefe es aquel que me deja tranquilo" , "El jefe desconoce cual es mi nombre y/o mi trabajo en esta empresa"

Algunos otros tratan de ver las cosas que les desagradan de forma positiva.

"Es bueno que haya algo de conflicto, se aprenden más cosas y se pone más atención"

Todas estas percepciones parten de los valores de cada individuo, los valores representan la convicción básica de una forma de conducta específica o de condición última de la vida. Esto incluye los conceptos del individuo en cuanto a lo correcto, lo bueno o lo deseable, de ahí parte su importancia respecto del estudio del comportamiento organizacional porque establecen las bases para comprender las actitudes, la motivación y porque influyen en la percepción del individuo (clima laboral). Los valores ejercen influencias en las actitudes y en la conducta lo que lleva a la satisfacción o a la insatisfacción laboral.

Cuándo existe insatisfacción laboral entonces no se realiza demasiado esfuerzo, pues de cualquier manera, probablemente no le produzca más dinero ¿Cambiarían sus actitudes y su conducta si sus valores concordarían con las políticas de sueldos de la organización?

Generalmente se tienen 6 tipos de valores

- 1.- Teóricos.- Los que conceden gran importancia a la búsqueda de la verdad por medio de una posición crítica y racional
- 2.- Económicos.- Los que subrayan lo útil y lo práctico
- 3.- Estéticos.- los que conceden gran importancia a la armonía y a la estética.
- 4.- Sociales.- Los que conceden gran importancia al amor a la gente.
- 5.- Políticos.- Los que conceden gran importancia a la obtención de poder e influencia.
- 6.- Religiosos: Los que se refieren a la unidad de la experiencia y al conocimiento del cosmos como un todo.

Estos tipos de valores se agrupan en dos formas generales los valores finales y los valores instrumentales donde los primeros son aquellos cuya condición última de la vida son las metas que una persona quiere alcanzar en el transcurso de sus vida, y los valores instrumentales son las diferentes formas de, conducta o medios para alcanzar valores finales personales.

Los valores finales en el sentido de realización y reconocimiento social han evolucionado y dan ahora importancia a la flexibilidad, a las opciones en la vida y la realización por la satisfacción laboral.

El dinero es considerado un indicador de rendimiento profesional aunque en la actualidad y debido a las exigencias cada vez más crecientes que hacen las organizaciones a los empleados de sus más altos niveles jerárquicos (gerentes, subdirectores, etc.) junto, con los que están en edad de jubilación, algunos de ellos cambiarían los aumentos salariales, los nombramientos, la seguridad y los ascensos por más tiempo libre y otras opciones para su forma de vida, están menos dispuestos a realizar sacrificios personales por la empresa debido a que sienten como necesidades principales a la amistad, la felicidad y el placer, es decir se sienten atrapados, y molestos de no poder disponer de tiempo libre para realizar actividades satisfactorias para su salud mental, como pasear con la familia, realizar actividades deportivas, etc. Esto se debe a que entre más tiempo pase el trabajador en la organización mas se siente atrapado por ella, es como una adicción.

Por otra parte los empleados de niveles más bajos se han dado cuenta de que las empresas cada vez se vuelven más exigentes en cuanto a tiempo y dedicación se refiere, ya que les absorbe demasiadas horas y en la mayoría de los casos no son remunerados como considerarían justo, por lo que prefieren faltar, puesto que no sería mucho lo que se les descontaría de su salario.

Es importante hacer la observación de que el índice puede ascender o descender dependiendo de la edad y del nivel jerárquico de los empleados en la organización.

ACTITUDES

De esto podemos observar que las actitudes son proporciones o juicios evaluatorios de objetos, personas o circunstancias, es decir, reflejan los sentimientos personales respecto de algo.

Las actitudes tienen tres componentes el conocimiento, el afecto y la conducta.

- *El componente cognoscitivo es la parte de la opinión o la creencia en una actitud.
- * El componente afectivo: La parte emotiva o sentimental de una actitud.
- * Componente conductual: La intención de actuar de una manera dada ante algo o alguien.

En las organizaciones, las actitudes son importantes porque afectan la conducta laboral.

Las actitudes también están catalogadas en diversos tipos, para efectos de este estudio nos enfocaremos a las actitudes relacionadas con el puesto que deseamos analizar y como se lleva a cabo el comportamiento organizacional, estas actitudes pueden ser positivas o negativas debido a como se observe o perciba el empleado su entorno laboral, el interés laboral, y la entrega a la organización.

SATISFACCION LABORAL

Párrafos arriba hablábamos de la satisfacción laboral, la cual se refiere a la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo, si se haya satisfecho laboralmente su actitud será positiva respecto del trabajo y de forma inversa si no lo está.

Existen ciertos factores que conducen a la satisfacción laboral que son, un trabajo que represente un reto para la mente, las recompensas justas, las condiciones laborales adecuadas y los buenos compañeros de trabajo.

***Un trabajo que represente un desafío para la mente**

Los empleos que no representan un desafío importante para la mente producen aburrimiento, sin embargo el exceso de desafíos produce frustración y sensación de fracaso, por lo que un desafío moderado es lo ideal ya que mediante esto se consigue que los empleados se sientan complacidos y satisfechos.

*** Recompensas justas**

Se considera al trabajador como satisfecho cuando sus sueldo es justo y tiene fundamentos en los requisitos del puesto, la cantidad de conocimientos personales y los estándares salariales de la comunidad para ese puesto específico, esto puede confundirse con la administración científica pero no es así ya que también se consideran otros tipos de recompensas justas que no son económicas y que pueden ser laborar en un ambiente agradable, en un empleo a actividad más fácil, tener buen horario de trabajo, etc.

Lo fundamental de esta situación es observar que la satisfacción no radica en la cantidad absoluta de pago, sino en la imagen de justicia que se perciba, de ahí que sea tan importante conocer la opinión del trabajador acerca de su ambiente laboral.

Cabe destacar que existen políticas y prácticas justas para los ascensos ya que no existe algo tan frustrante como creerse merecedor de determinado ascenso y soportar que sea otra persona tal vez menos cualificado y calificado para ese puesto el que ascienda y peor aun si se tiene que ser su subordinado (este aspecto se da mucho en México y es a lo que se le llama comúnmente compadrazgo o dedazo), esto causa una gran insatisfacción laboral y de manera inversa las políticas y prácticas de ascenso justas producirán satisfacción.

El aspecto de la satisfacción laboral no-solo es importante para el trabajador sino también para la empresa ya que gracias a ella el rendimiento laboral puede elevarse lo que beneficia en gran medida a la empresa por lo que es básico estudiar y actuar sobre este punto.

* Condiciones laborales adecuadas

Para realizar bien su trabajo el empleado se preocupa tanto de su entorno personal como del laboral es por ello que se debe prestar atención a la luz, la temperatura, el ruido, y otros aspectos de su entorno como lo demostró Elton Mayo en la escuela de las relaciones humanas con sus estudios realizados en la Western electric Company.

Dentro de este aspecto entra también el tiempo que tarden en trasladarse de su casa al trabajo, es decir, prefieren distancias cortas ya que de lo contrario llegan al trabajo malhumorados, tarde (lo que puede repercutir en su salario o recibir una reprimenda la cual lo perturba y no le permite desempeñar bien su trabajo, incluso llegan cansados)

*Los buenos compañeros

Estos satisfacen la necesidad de interacción social, cuando se tienen compañeros amigables y solidarios aumenta la satisfacción laboral. La conducta del jefe también es determinante en la satisfacción. Si el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, reconoce el buen rendimiento, escucha las opiniones de los empleados y manifiesta un interés personal por ellos.

Un factor importante para observar si un empleado está satisfecho laboralmente, es su interés hacia el trabajo el cual se observa por el grado en que una persona se identifica en términos psicológicos con su trabajo participando en él de manera activa y considerando que el rendimiento es importante para su autoestima.

ENTREGA A LA ORGANIZACION

Otro factor que nos permite conocer el grado de satisfacción laboral de un empleado es su entrega a la organización, esto es, la posición personal ante la organización en términos de lealtad, identificación y participación. Es una situación donde el empleado se identifica con la organización particular y sus metas, por lo que quiere seguir perteneciendo a ella.

Por lo que podemos concluir que un gran interés hacia el trabajo, significa que se tiene gran identificación con el trabajo específico que se está realizando, mientras que la entrega a la organización significa identificación con la organización que contrata al individuo.

Las actitudes están relacionadas no-solo con la satisfacción laboral sino con otros aspectos importantes como la consistencia que se da cuando las personas buscan un equilibrio entre sus actitudes y su conducta, tratando de conciliar las actitudes que difieren y alinear sus actitudes y conductas para que parezcan racionales por lo que, cuanto más específica sea la actitud y más concreta sea la identificación mayor será la probabilidad de demostrar la relación entre actividad y conducta. Otro factor de medición hacia la conducta son las limitaciones sociales, al igual que la experiencia, ya que muchas veces se actúa de forma determinada si ya se ha pasado por una situación igual.

FACTORES QUE NOS PERMITEN ENTENDER EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Existe una teoría llamada autopercepción que encierra algo tal vez gracioso al oído pero muy realista, esta teoría indica que se encuentran motivos que explican lo que hacemos pero no hallamos para hacer lo que deberíamos, es decir, no cumplimos nuestras responsabilidades aunque tengamos motivos para llevarlas a cabo.

Debido a esta situación resulta difícil motivar adecuadamente al trabajador y más difícil aún que se actúe de acuerdo a la motivación realizada por ello existen encuestas o cuestionarios para conocer las actitudes de una persona y poder así entender sus acciones (comportamiento).

Por lo que podríamos decir que la satisfacción muchas de las veces reside más en la personalidad del empleado que en su trabajo, ya que cuando se da un buen enlace entre la personalidad y la ocupación del empleado, el resultado genera a un individuo más satisfecho.

Las personas cuyo tipo de personalidad es congruente con la vocación elegida descubren que tienen las facultades y la capacidad necesarias para satisfacer las exigencias de su empleo y, por consiguiente, tienen más probabilidades de alcanzar el éxito en su trabajo, y en razón del éxito en su trabajo tienen más posibilidad de derivar la satisfacción pertinente de su trabajo.

Mediante el análisis de lo anteriormente mencionado se puede decir que es muy importante la relación satisfacción - productividad; en las primeras teorías se manejaba el mito de que un trabajador contento, es un trabajador productivo y se dice que era mito ya que las estadísticas demostraban que la relación era muy baja; sin embargo con la inclusión de las variables moderadas ha incrementado la correlación. La relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos.

La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina, dependen mucho más de la velocidad de la misma, que de su grado de satisfacción, por lo tanto la actividad que involucra el puesto es una variable moderadora importante, por lo que se podría decir que la productividad puede ser un caudal de satisfacción.

Bajo este enfoque podemos indicar que si se realiza un buen trabajo, se obtendrá intrínsecamente bienestar, y si a esto se agrega la recompensa al mayor nivel de productividad el empleado se sentirá aún más satisfecho por el reconocimiento verbal y económico del que es objeto, más aún, si tiene posibilidades de ascender, ya que este aspecto cubrirá necesidades más altas según la pirámide de Maslow, como lo es la de autorrealización.

La otra cara de la moneda satisfacción es la no satisfacción, la cual se manifiesta a través de la conducta y actitudes de los empleados, es decir, se observan las consecuencias, de las cuales mencionaremos al ausentismo, la excesiva rotación del personal, la negligencia, los pitazos, el tortuguismo y el abandono.

El ausentismo: la mayoría de las veces es ocasionado por las mismas políticas de la empresa con respecto a la forma que tiene de otorgar prestaciones, o permisos por enfermedad, puesto que un empleado que no está satisfecho tomará esto como pretexto para faltar sin tener ninguna consecuencia en su remuneración o sin el temor de perder el empleo, por otra parte, si estas políticas son excesivamente proteccionistas en relación con el empleado, éste, aunque se encuentre satisfecho no dudará en tomarse dos o tres días de descanso por enfermedad si esto no repercute en su empleo.

Excesiva rotación del personal: cuando las condiciones laborales de determinado puesto o empresa no son agradables los empleados entrarán y saldrán con una rapidez vertiginosa (esto se observa principalmente en personal de nuevo ingreso), y si a esto aunamos las condiciones del mercado, las expectativas en cuanto a otras oportunidades laborales y la antigüedad en la organización los empleados no tendrán la facilidad de salir de la misma ya que esto limita la decisión de abandonar el empleo actual.

Existe un moderador de la relación satisfacción - productividad que es el rendimiento del empleado, puesto que la empresa se esforzará en conservar a la gente más productiva mediante diferentes incentivos con el fin de que permanezcan dentro de la organización y con el mismo entusiasmo y sentido de entrega.

Negligencia: Incluye ausentismo y retrasos crónicos, disminución de esfuerzos, aumento del porcentaje de errores

Pitazos: Revelar prácticas ilícitas, inmorales o ilegítimas a autoridades, dentro o fuera de la organización. Los pitazos son una respuesta activa, aunque arriesgada y controvertida, a la insatisfacción.

Tortuguismo: Realizan todo con una lentitud extrema, o hacen que trabajan cuando en realidad no hacen nada (esto se observa mayormente en el sector servicios).

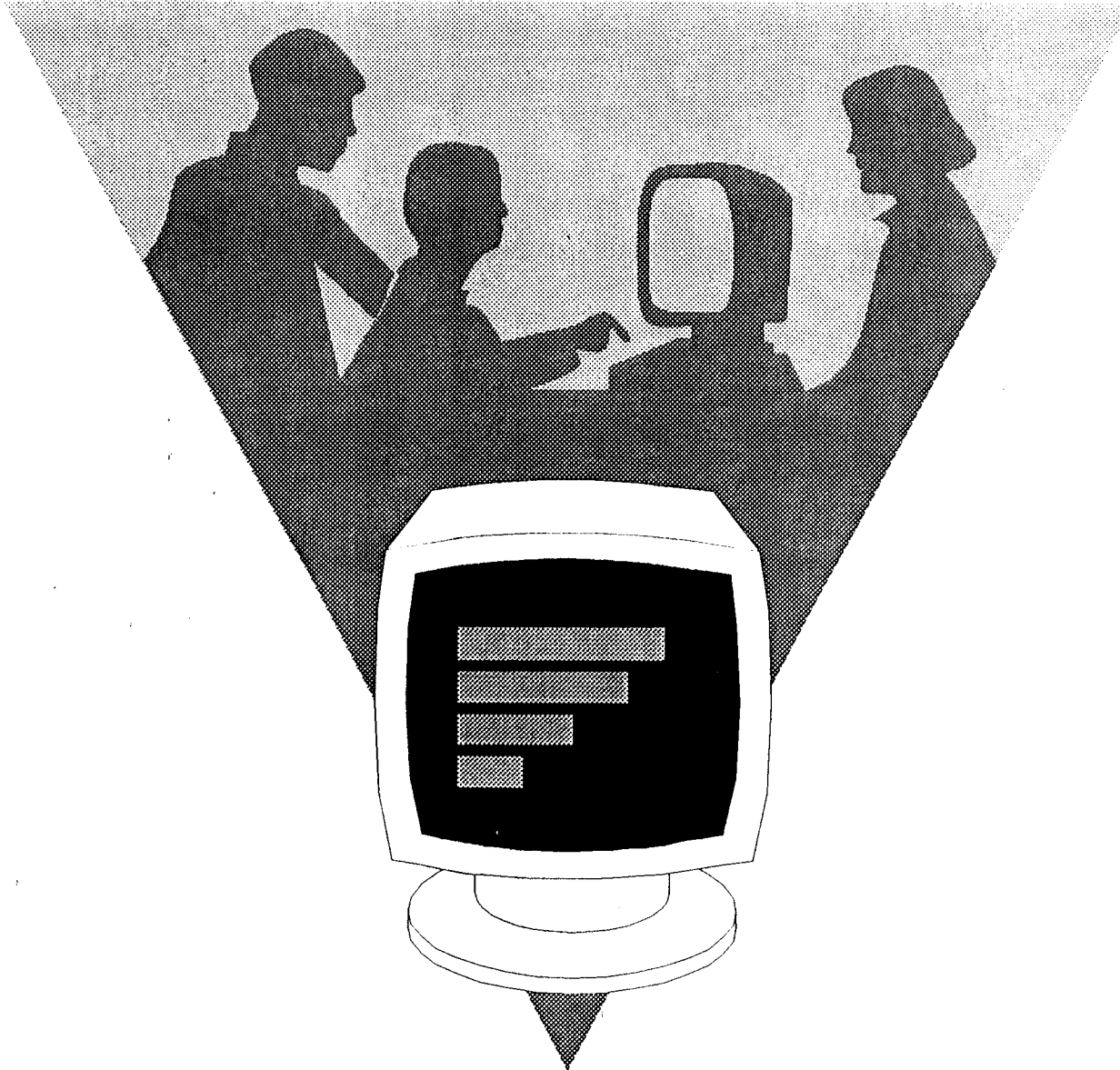
Abandono: Dejar definitivamente la empresa.

La conducta en cuanto al abandono y la negligencia abarca las variables de rendimiento: y productividad, ausentismo y rotación, sin embargo, este modelo de análisis amplía las respuestas de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones difíciles al revivir una situación desagradable.

Ayuda a comprender situaciones como las representadas por los trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a la baja rotación.

De éstos análisis respecto de la relación que guarda la satisfacción con las variables moderadoras de la misma, se puede indicar una situación que hasta el momento no habíamos vislumbrado: el factor cultural.

El grado de satisfacción puede variar de un país a otro aunque un motivo general de insatisfacción sería asignar puestos a los empleados y a los administradores, sien cuenta sus intereses.



CAPITULO III: CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1 Clima de trabajo

El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, su productividad y su satisfacción, constituye la personalidad de una organización.

El clima condiciona el comportamiento de un individuo, sus determinantes pueden ser: políticas de la dirección y modos de comunicación en el interior de la empresa. Estos determinantes son de relevante importancia ya que a través de ellas se puede conocer el estado del clima laboral de una empresa, es decir, se es sano o está viciado.

El identificar el tipo de clima que presenta la empresa le permite observar donde se hallan los conflictos o vicios, de qué tipo son y cómo combatirlos para lograr un ambiente más sano con lo cual, mejorará la productividad de la organización.

El clima organizacional es sinónimo de personalidad, se debe reconocer a quién se dirige, cuáles son las dimensiones que causan la mayoría de los problemas y sobre cuáles actuar.

El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse como la función de la persona implicada y su entorno. Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas.

La forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Las variaciones del medio interno son procedentes de las propiedades mismas de la organización por lo que se necesita un diagnóstico de cómo ven los empleados el clima de su organización y cuales son los factores de éste clima, que influyen a los empleados para mejorar la productividad y la calidad del trabajo, mediante el mejoramiento de las relaciones interpersonales y el desarrollo de la eficiencia de la organización. Los informes, las estadísticas, organigramas y percepciones de los empleados proporcionan las bases que pueden servir para identificar el clima de la organización.

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización al igual que las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de la comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

El clima es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento. La personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, si ésta es malsana trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, también tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo.

Existen dos variables importantes que engloban el clima laboral:

1.- *La estructura organizacional* que abarca los siguientes elementos: la envergadura del control administrativo, el tamaño de la organización, el número de niveles jerárquicos, la relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos dentro de la organización, la configuración jerárquica de puestos (organigrama), el grado de centralización de la toma de decisiones, la especialización de funciones y tareas, el aspecto normativo, la formalización de procedimientos organizacionales, y el grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.

2.- *El proceso organizacional* que consta de los siguientes elementos: liderazgo, estilos y niveles de comunicación, ejercicio del control, modo de resolución de conflictos, tipo de coordinación entre los empleados y los diferentes niveles jerárquicos, incentivos, mecanismos de selección de empleados, mecanismos de selección de personal, status y relaciones de poder entre los integrantes de la organización, mecanismos para socializar a los empleados en el ejercicio de sus actividades.

Debido a la importancia de estas variables es necesario para el estudio del clima laboral estudiar sus componentes humanos y físicos. El clima de una organización puede ser sentido por un individuo en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización. Existen dos principales aceptaciones diferentes del clima laboral, las cuales son:

Medida múltiple de atributos organizacionales: es la relación entre el tamaño de la empresa y el rendimiento de sus empleados a través de la tasa de rotación, del ausentismo y el número de accidentes.

Medida perceptiva de los atributos individuales: el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.

Medida perceptiva de los atributos organizacionales: Esta medida es la más utilizada y a la cual nos enfocaremos principalmente por ser considerada la más completa, ya que nos indica que al clima humano o psicológico de una organización es a lo que se le llama clima organizacional, pues señala que al medir o evaluar las percepciones se podrá analizar la relación entre las propias percepciones de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados.

Esta medida nos muestra claramente la influencia tanto del medio como de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

Dentro de esta definición existen variables importantes como: variables del medio (el tamaño, la estructura de la organización, la administración de los recursos humanos que son externos al empleado), variables personales (actitudes y motivaciones del empleado), variables resultantes (satisfacción, productividad) las cuales están influenciadas por los dos anteriores tipos de variables y en las que nos enfocaremos en nuestra investigación.

Existen tres aspectos relevantes para explicar la importancia del clima laboral:

1. Evaluación de las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que proporcionan actitudes negativas frente a la organización.
2. Inicio y sostenimiento de un cambio que indique a la administración los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. Seguimiento del desarrollo organizacional y la prevención de los problemas que puedan surgir.

Respecto de la evaluación de las fuentes de conflicto, podemos indicar que una de ellas es la posición de los empleados dentro de la jerarquía organizacional o dentro de un departamento particular, éste aspecto también puede influenciar la percepción del clima, al servir de marco de referencia mediante el cual el empleado interpreta las demandas de su medio y escoge los comportamientos que debe adoptar.

Para una mejor comprensión sobre este aspecto analizaremos la teoría del clima organizacional del autor Likert, él cual indica que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre esta en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Los factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima son:

- Parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional.
- Posición jerárquica que ocupa el individuo y el salario que percibe.
- Personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen los empleados operativos, administrativos y los superiores sobre el clima de la organización.

De éstos factores se desprenden tres tipos de variables:

Variables causales: son independientes y comprenden la estructura de la organización y su administración (reglas, decisiones, competencia y actitudes).

Variables intermediarias: reflejan el estado interno y la salud de una empresa (motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Variables finales: Son las dependientes y reflejan los resultados obtenidos por la organización (la productividad, gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas).

La combinación y la interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones de lo cual, da como resultado los siguientes tipos de climas:

I. **AUTORITARIO EXPLOTADOR**, cuyas fuerzas "motivacionales" son el miedo, el temor, el dinero, el estatus. Tiene como consecuencias actitudes hostiles, desconfianza, los empleados de bajo nivel jerárquico no tienen sentimiento de responsabilidad, alto grado de insatisfacción en los empleados hacia sus tareas, sus semejantes, el administrador y la organización completa.

II. **AUTORITARIO PATERNALISTA**, fuerza motivacional: basadas en la necesidad de dinero, del ego, del estatus y del poder y a veces en el miedo.

Consecuencias: actitudes frecuentemente hostiles, la dirección tiene una confianza con descendiente hacia sus empleados, los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos, se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo con sus semejantes, con el administrador y con la organización.

III. PARTICIPATIVO (CONSULTIVO) fuerzas motivacionales: recompensas, castigos ocasionales, cualquier implicación se utiliza para motivar a los empleados.

Consecuencias: actitud generalmente favorables, la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen, se observa mediana satisfacción con los semejantes, el administrador y la organización.

IV. PARTICIPATIVO, fuerzas motivacionales: la dirección tiene plena confianza en sus empleados.

Consecuencias: alto grado de motivación debida a la implicación y la participación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En este punto analizaremos la naturaleza de las variables mencionadas anteriormente, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización.

A continuación se presenta la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo.

COMPONENTES

Comportamientos

Aspecto individual

- actitudes
- percepciones
- personalidad
- estrés
- valores
- aprendizaje

Grupo e intergrupo

- estructura
- procesos
- cohesión
- normas y papeles

Motivación

- motivos
- necesidades
- esfuerzo
- refuerzo

Liderazgo

- poder
- políticas
- estilo
- influencia

Estructura de la organización

- macrodimensiones
- microdimensiones

Procesos organizacionales

- evaluación del rendimiento
- sistema de remuneración
- comunicación
- toma de decisiones

CLIMA ORGANIZACIONAL

Rendimiento Individual

- alcance de los objetivos
- satisfacción en el trabajo

Grupo

- alcance de los
- moral
- resultados
- cohesión

Organización

- producción
- eficacia
- satisfacción
- adaptación
- desarrollo
- supervivencia
- tasa de rotación
- ausentismo

Las características psicológicas personales de los trabajadores, actitudes, percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también afectadas por los resultados obtenidos por la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa debida al clima organizacional que percibe desarrollará una actitud aún más negativa, cuando observe los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

Es por ello que distinguimos dos tipos de efectos que son:

a) *Los directos*: que se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios de una organización sobre el comportamiento de los miembros de la organización, y

b) *Los de interacción*: se refieren a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

La comprensión de medios físico y social de los individuos en el medio organizacional, distribución física de las personas, las políticas que le son impuestas. La estructura define las propiedades físicas de la organización, el concepto de estructura se distingue del clima organizacional, ya que este se refiere a las actitudes subyacentes a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización.

Esta respuesta afectiva surge generalmente de la estructura organizacional y de las necesidades y capacidades del individuo.

Más importante es una organización si el número de empleados en los departamentos es muy numeroso y es mayor el riesgo en su alineación, la conformidad y la falta de compromisos en las grandes organizaciones; los empleados se sienten impersonales, "como números", fácilmente reemplazables y que consideran que el clima de su organización es frío cuanto más grande sea el tamaño de organización; más alto será el control emocional, más formales y convencionales los papeles y más estructuradas las tareas mediante leyes o definiciones que las rigen.

Las relaciones entre los empleados se vuelven rutinarias, formalizadas y reducidas al mínimo, frecuentemente debido a la división del trabajo y la especialización de tareas. Mientras más alto sea el puesto que ocupa un individuo más percibe su organización como:

- 1) Menos autocrática.
- 2) Más centrada sin sus empleados.
- 3) Más amigable.
- 4) Más apta para renovarse.

El individuo que tiene un alto rango dentro de la jerarquía organizacional es más susceptible de tener grandes responsabilidades, de ver sus tareas menos estructuradas y de considerar en primera instancia las relaciones interpersonales, como importantes a su nivel.

Los climas cerrados, autoritarios, rígidos, forzados y fríos; molestos, para la creatividad de sus empleados. Las empresas creadoras tienen climas abiertos, participativos y cálidos. Cuanto más numerosos sean los mecanismos de control, menos estarán los empleados tentados a seguir innovaciones por miedo a ser castigados de una u otra forma. Una política restrictiva crea una atmósfera autocrática y suscita entre los empleados un sentimiento de opresión.

Una política tal, puede acreditar una cierta eficacia a corto plazo, pero a mediano y/o largo plazo se corre el riesgo de que aparezca una baja importante en el sentimiento de los empleados causada por la falta de motivación; lo que incrementara las quejas, que tal vez lleguen a huelga, o a una alta tasa de rotación por el ausentismo y quizá por actos de vandalismo.

La APO (administración por objetivos), esta técnica debería suscitar la motivación en el individuo mediante la participación personal y las responsabilidades que esto implica. Por lo que debe permitir que el empleado sea más productivo y este más satisfecho, pero necesita cuidar detalles como la retroalimentación; esta técnica sin embargo no es muy confiable por si sola, por lo que se incorporan cuatro variables que son:

- El apoyo que da la organización a propósito de la autonomía y las posibilidades de innovación que puedan demostrar sus empleados.
- La importancia que se da a la formación y al desarrollo del empleado.
- La seguridad y la retroalimentación vinculadas al logro de los objetivos.
- Las políticas de recompensa y remuneración de la organización.

Dichas variables aplicadas causan efectos positivos a los empleados, como son:

- ◆ Los subordinados reciben frecuentemente retroalimentación referente a su rendimiento y perciben una relación entre su rendimiento y la probabilidad de recibir recompensas organizacionales.
- ◆ Se dan cuenta de que se les da libertad y oportunidad de innovar.
- ◆ Tienen también la posibilidad de recibir formación y perfeccionamiento a fin de poder mejorar su rendimiento.
- ◆ Se sienten seguros con su equipo de trabajo.

MANIFESTACIONES DE LA SATISFACCION

Según Larouche y Delorme, la satisfacción en el trabajo es "Una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta", lo que resulta de haber cubierto las necesidades humanas de la pirámide de Maslow. Por lo que es obvio que la autorrealización de un empleado, así como la visión positiva que tenga de su empleo, depende de un clima laboral sano.

Cuando se trabaja en un ambiente no estructurado, cooperativo, y en el que los papeles del empleado están definidos sin ambigüedad, la satisfacción en el trabajo variara según la percepción que se tenga del clima organizacional.

Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son las siguientes:

- ◆ Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.
- ◆ La cohesión del grupo de trabajo.
- ◆ El grado de implicación en la tarea.
- ◆ El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.

Otra manifestación de la satisfacción es el rendimiento, el cual se haya en función del clima laboral y de las capacidades del individuo. Se han realizado varios estudios que han demostrado que es difícil aislar el efecto del clima y el papel de las aptitudes, habilidades o motivación para la productividad de un individuo, y que las organizaciones altamente productivas se caracterizaban generalmente por un clima de participación bastante elevado.

Uno de estos estudios efectuado en laboratorio (Frederiksen) indicó que la influencia significativa sobre la productividad de los individuos y el rendimiento en el trabajo variaba según el grado de apoyo que percibían los sujetos en la ejecución de una tarea.

Para poder realizar estudios de laboratorio se debe tener presente que existe una distinción entre el clima organizacional y el clima en el trabajo, el clima está ligado a las percepciones directas en el trabajo o a la situación de la organización mientras que la satisfacción implica una evaluación de las condiciones de trabajo. La satisfacción representa entonces el aspecto afectivo de la percepción individual.

La distinción entre el concepto de clima organizacional y el de clima de trabajo o satisfacción se puede resumir en tres niveles:

El nivel de la abstracción utilizada. El clima organizacional se basa en macropercepciones y la satisfacción se basa en micropercepciones.

El nivel afectivo implicado. La medida del clima organizacional es una descripción y la medida de la satisfacción es una evaluación afectiva.

El nivel de análisis implicado. En el clima organizacional lo que constituye la unidad de análisis es la organización mientras que en la satisfacción, es el individuo como tal.

Teniendo conocimiento sobre estos niveles se podrán realizar no solo estudios de laboratorio, sino además, diferentes análisis referentes al clima organizacional y a la satisfacción por parte de los empleados.

Así como se percibe el clima laboral satisfactoriamente, también se presentan manifestaciones de insatisfacción de los empleados, siendo una de ellas el estrés, el cual explicaremos en el siguiente punto.

3.2 Estrés laboral

Definición de estrés: El estrés es una condición dinámica en la cual una persona se halla ante la oportunidad, limitación o exigencias relacionadas con lo que desea y para las cuales el resultado se considera inseguro e importante a la vez.

El estrés está vinculado a la satisfacción y al desempeño y en la medida que un individuo vaya aumentando su grado de estrés, lo cual puede ser debido a su personalidad, conflictos ya sea familiares o laborales, entonces irá aumentando su grado de no-satisfacción.

El estrés no proviene necesariamente de un factor estresor, sino que; en gran medida depende de la personalidad del individuo (como se mencionaba anteriormente), para que el estresor potencial provoque realmente un estado de tensión. Las diferencias individuales moderan la relación entre una condición de estrés potencial y la reacción ante él. Esto quiere decir que las personas no reaccionan igual frente a situaciones comunes de tensión y esas diferencias se deben precisamente a la personalidad.

El estrés puede ser positivo o negativo, el primero se observa en aquellas personas que toman el estrés como un motivador, ya que éste los impulsa a dar su mayor esfuerzo, tal es el caso de los atletas; el segundo tipo de estrés es aquel que todo lo transforma en conflicto, es decir, cuando un individuo está bajo estrés y no sabe como canalizarlo, así que tal vez grite, se enfade y realice sus tareas de forma inadecuada debido a que las hace refunfuñando.

Generalmente el estrés está relacionado con restricciones o exigencias. Las restricciones impiden hacer al individuo lo que realmente desea, las exigencias denotan la pérdida de algo deseado. Es por ello que cuando se realiza una evaluación anual de rendimiento, los empleados se encuentran estresados ya que se enfrentan ante restricciones y exigencias específicas para obtener una calificación elevada, lo que esto puede significar un ascenso, un aumento salarial o un premio.

MANIFESTACIONES DE LA INSATISFACCION

Debido a cómo se perciba el clima laboral pueden existir conflictos, situaciones de insatisfacción y estrés. Sobre este punto Van Dijkhuizen y Reiche indican que el mayor indicador de estrés es la ambigüedad de papeles ya que el empleado se siente confundido cuando no tiene definido su papel, es decir, cuando no entiende con claridad lo que tiene que hacer, con quién intervenir, cómo y cuándo intervenir, aspecto que puede resolverse mediante una política de toma de decisiones bien definida, mejor integrada mediante condiciones motivacionales adaptadas a las necesidades humanas y a través de una fuente de comunicación eficaz y actualizada.

Algunas formas que reflejan no-satisfacción son las huelgas, las quejas, el deseo de sindicalizarse o accidentes causados por tasas bajas de movilidad, pocas oportunidades de cambio o de promoción (lo que origina indiferencia), las frustraciones por no dominar una tarea, la falta de autonomía o la poca implicación en la toma de decisiones, falta de estatus de reconocimiento, por sentirse vejado o por la dificultad de adaptarse a un ambiente laboral tenso; estas frustraciones se ven reflejadas en un comportamiento hostil, agresivo, rudo, brusco, actitudes de sabotaje. Por lo que la organización debe prestar la debida importancia a sus recursos humanos.

El autor Belanger reconoce otro efecto causado por la insatisfacción, el cual, es el ausentismo por razones diferentes a las de enfermedades e indica que esto es tomado por el empleado como un respiro para reducir la tensión, ya que siente que tiene demasiadas presiones o molestias; otra razón de ausentismo puede ser que el empleado al ausentarse busca recuperar aquello que la organización no le ha dado o que le ha quitado, lo cual, puede remediarse según (Ivansevich) si las organizaciones consultan a sus empleados, los hacen partícipes en la toma de decisiones. Otro efecto en el clima organizacional malsano es la alta tasa de rotación.

Así como la satisfacción y la insatisfacción se manifiestan a través de ciertas actitudes y acciones, el estrés también tiene su forma de manifestación, aunque ésta sea un poco más severa que las anteriormente citadas debido a que afectan el sistema nervioso por lo que se deteriora la salud del individuo que la padece. Estas consecuencias provocan problemas a las organizaciones ya que el individuo faltará constantemente por incapacidad, se le tendrá tal vez que jubilar anticipadamente o incluso, en casos críticos pueden darse fallecimientos prematuros.

SÍNTOMAS FISIOLÓGICOS

Respecto de las diversas manifestaciones del estrés en la salud podemos mencionar como las principales a la hipertensión, úlceras, pérdida de apetito, descuido (ocasionando que aumente su posibilidad de sufrir accidentes).

El estrés puede producir cambios en el metabolismo, aumentar la frecuencia cardiaca y respiratoria, elevar la presión sanguínea, producir cefaleas y ataques cardíacos.

SÍNTOMAS PSÍQUICOS

Relacionado con el trabajo, el estrés puede ocasionar insatisfacción, la cual es en realidad el efecto más sencillo y notorio del estrés; pero éste se manifiesta también a través de otros estados mentales, por ejemplo la tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento, y aplazamiento.

La evidencia indica que tanto el estrés como la insatisfacción se intensifican cuando se coloca al individuo estresado, en actividades que les imponen demandas múltiples y contradictorias o en las que no hay claridad respecto de las obligaciones, autoridad, y responsabilidad del titular.

De modo análogo, cuanto menos control se tenga sobre el ritmo de trabajo, mayores serán el estrés y la no-satisfacción. Aunque se requiere de más investigaciones para dilucidar la relación, los datos disponibles señalan que los trabajos o actividades que ofrecen poca variedad, significación, autonomía, retroalimentación e identidad a quienes los realizan originan el estrés y reducen la satisfacción y participación personal en ellos.

SÍNTOMAS CONDUCTUALES

Los síntomas conductuales relacionados con el estrés son, los cambios en la productividad, ausentismo y rotación de personal; así como los que se dan en los hábitos alimentarios, mayor consumo de cigarrillos o alcohol, habla rápida, agitación y problemas de insomnio.

RELACIÓN ENTRE ESTRÉS Y DESEMPEÑO (U INVERTIDA)

El principio en el que se basa la U invertida es que los niveles del estrés bajo o moderado estimulan el cuerpo y acrecientan su capacidad de reaccionar, por lo que, los individuos a menudo realizan sus tareas, con mayor intensidad o rapidez.

Un exceso de estrés impone exigencias imposibles o restricciones exageradas, lo cual da como resultado menor satisfacción con lo obtenido.

El patrón de U invertida también describe la reacción al estrés con el tiempo, lo mismo que los cambios con la intensidad, es decir, incluso los grados moderados pueden tener una influencia negativa en el renacimiento a largo plazo, conforme la intensidad constante del estrés empieza a hacer mella en el sujeto hasta agotar sus recursos de energía.

Por ejemplo, el gerente de ventas se sirve de los efectos positivos del estrés para dar una buena presentación en la reunión anual; pero puede aminorar su desempeño con los niveles moderados de estrés que se experimentan constantemente en largos períodos, como se advierte en el personal de crédito y cobranza de una empresa con una gran cartera de clientes, donde la mayoría de ellos tienen crédito.

La hipótesis de la U invertida es moderada debido a dos factores de contingencia importantes: El tipo de trabajo y la personalidad del individuo.

TIPO DE TRABAJO

No es necesario ser un profundo conocedor del comportamiento para suponer que los trabajos difieren tanto, que un nivel de estrés afectará positivamente el rendimiento de un trabajo, y negativamente en otro. La observación informal nos lleva a suponer que el grado de estrés, estimula un nerviosismo e intensidad funcionales.

La evidencia indica que los trabajos productores de mucha tensión, son aquellos donde el sujeto tiene poco control sobre su trabajo, esta sujeto a terribles presiones de tiempo, afronta situaciones físicas peligrosas o le implica graves responsabilidades para los recursos financieros o humanos.

PERSONALIDAD

Cada día se dispone de más investigaciones que apoyan la hipótesis de que el efecto del estrés sobre la conducta del empleado depende del tipo de personalidad: los rasgos de la personalidad que moderan la respuesta ante el estrés laboral son extroversión, rigidez, autoritarismo, dogmatismo, sitio de control y tolerancia de la ambigüedad.

RELACIÓN ENTRE EL ESTRÉS Y EL AMBIENTE LABORAL

El ambiente laboral de trabajo puede estar cargado de situaciones productoras de estrés, limitándonos a la observación. Las razones principales de estrés son:

- Sobrecarga de trabajo que debe ejecutarse en un tiempo específico y la mayoría de las veces limitado.
- Confusión y distracción determinada por rumores, lugares, etc..
- Temor de no hacer bien y en el tiempo establecido el trabajo, es decir, temor a ser despedido
- Sentido de aislamiento
- Organización del tipo de trabajo, ritmos, controles, etc.

A todas estas condiciones se puede añadir la baja remuneración recibida por dicho trabajo lo que ocasiona un desinterés hacia las actividades que se realizan cotidianamente aunque por necesidad se realicen, esto, a su vez genera ansiedad y tensión (síntomas psíquicos del estrés).

Los estímulos productores del estrés rompen en el organismo viviente un equilibrio que regula raramente los procesos de recambio, modulan numerosas etapas metabólicas y otras funciones vitales.

Las condiciones productoras de estrés incluso de breve duración y leve intensidad, pueden inducir a marcadas modificaciones fisiológicas en términos de desequilibrios hormonales momentáneos. Si estos estados de estrés se repiten durante un tiempo prolongado asumen un significado patológico en ciertas circunstancias y en determinados individuos.

Este es el motivo por el cual se han estudiado las respuestas del organismo humano a los diversos componentes productores de estrés en el trabajo, así como también las posibles respuestas individuales a factores de naturaleza diversa tales como los hábitos, la adaptación, el aprendizaje, factores constitucionales y genéticos, temperatura ambiental, ruido, etc. que son las principales variables del medio ambiente laboral.

Debido a los estudios anteriormente citados se han detectado las siguientes causas de estrés:

- El ritmo de trabajo en tareas repetitivas.- Debido a que un ritmo de trabajo muy acelerado puede provocar tensión, sentimientos de temor, ansiedad, fatiga, nerviosismo, depresión, aislamiento, soledad y pérdida de la identidad personal. Además de este estrés emocional, los movimientos rápidos y repetitivos también pueden producir inflamación de las articulaciones y los tendones de las manos.

El ritmo puede ser un poco más lento y sin tensión y el trabajador estar totalmente absorto en la tarea. Si la tarea tiene varias etapas o si requiere cierta habilidad este ritmo de trabajo puede ser satisfactorio, sin embargo, puede ser emocionalmente perturbador si requiere total atención y es aburrido, monótono y carece de sentido.

El trabajo puede ser realizado a una velocidad menor cuando el empleado se aburre y no tiene ganas de seguir trabajando. En estas condiciones las personas se sentirán fatigadas y constantemente cometerán errores.

Un ritmo de trabajo aún más lento puede ser el más tolerable, pero con este ritmo lento el trabajador puede pasar la mayor parte del tiempo haciendo otras cosas en lugar de la tarea principal.

- Inestabilidad en el trabajo o la inseguridad económica. Las presiones económicas aparecen no solo por temor a perder un ingreso sino también porque éste es cada vez más reducido.

De los ritmos de trabajo se desprende una variable del comportamiento organizacional que es la fatiga, la cual, esta relacionada con el estrés y puede ser de dos tipos:

1. Fatiga muscular, que es una sensación de dolor cuando se mueven determinados músculos y de la acumulación de producto de desecho en reacciones del organismo en el tejido muscular.
2. Fatiga general, es una forma de fatiga psicológica la cual ocasiona indisposición para trabajar. Es producida por la acumulación de los diversos tipos de estrés que una persona experimenta durante el día; los ejemplos de estos tipos de estrés, siempre incluyen monotonía y largas horas de trabajo, esfuerzo mental, ruido, enfermedad, dolor y deficiencia nutricional, causas emocionales como responsabilidad, preocupación y conflictos. Todos estos tipos de estrés son acumulativos y consumen la energía del organismo que debe ser recuperada a través del esparcimiento, la comida y el sueño (descanso).

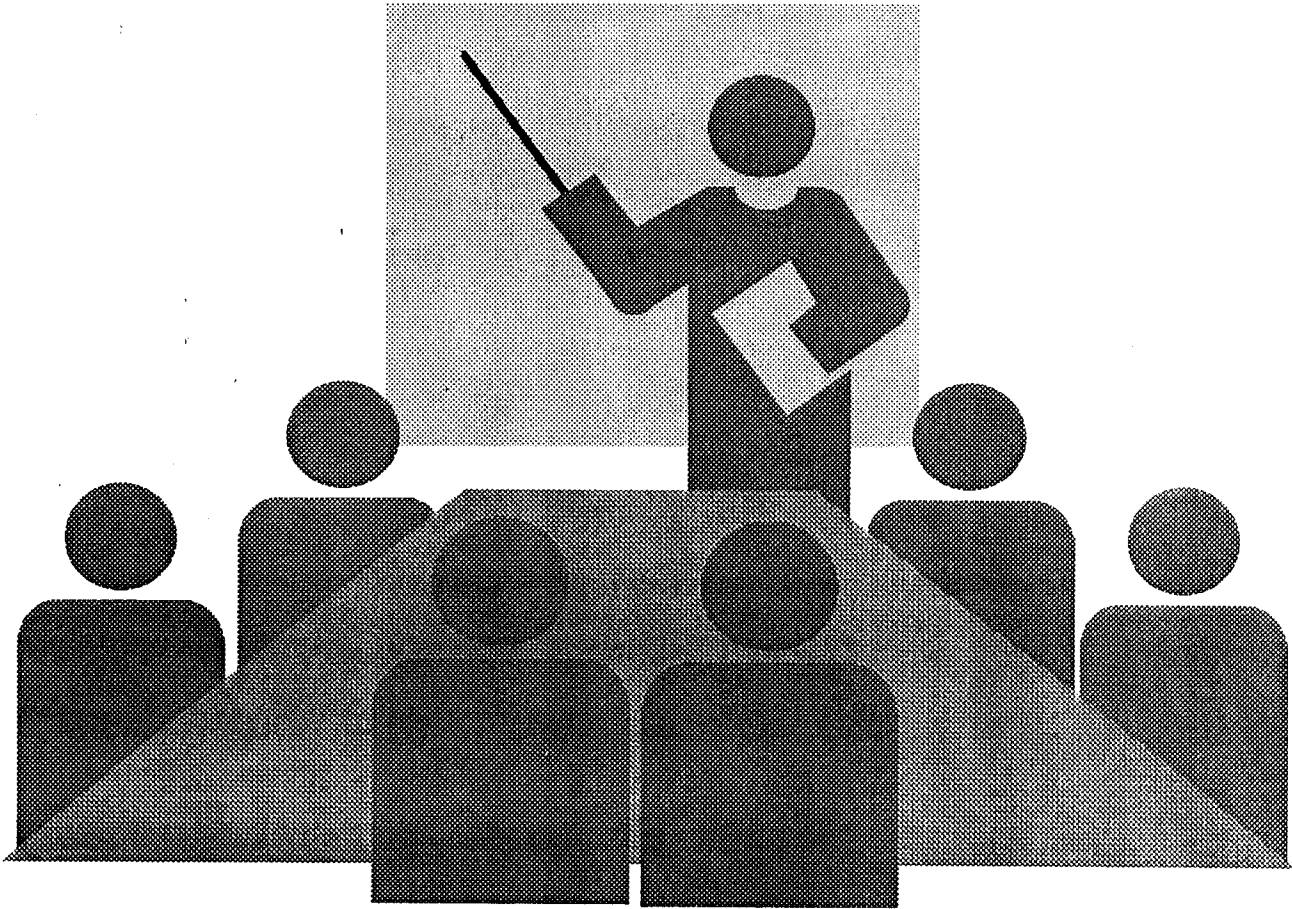
Algunos especialistas han sugerido que la sensación de fatiga proviene de ciertas áreas de la conciencia del cerebro, que son "conectadas" o "desconectadas" por dos sistemas opuestos de nervios, ubicados en las estructuras inferiores del cerebro.

El efecto de las horas de trabajo es otro aspecto del estrés que debe ser considerado para evaluar si existe posibilidad de fatiga, la cual se acumula hasta el día siguiente día libre y los obliga a dormir más para compensar el sueño que perdieron durante la semana.

- Inestabilidad en el trabajo o la inseguridad económica. Las preocupaciones económicas aparecen por temor a perder el empleo y con ello su fuente de ingresos sino también porque estos son cada vez más insuficientes.

Con frecuencia los trabajadores se sienten impotentes, controlados y dominados; por lo que sufren estrés laboral, afectando así su desempeño laboral, incluso su desempeño general.

Por lo que es sumamente importante buscar la satisfacción de los individuos que laboran en la empresa.



CAPITULO IV: METODOLOGIA

4.1 Planteamiento del problema

¿Cuál es la relación que existe entre los factores de motivación e higiene de las secretarias de la división de C.S.H. de la UAMI y la calidad de su desempeño?

4.2 Objetivos

- * Identificar el factor de la motivación que impulse a las secretarias de la división de C.S.H. de la UAMI a desempeñar sus actividades con calidad.
- * Identificar el factor higiene que impulse a las secretarias de la división de C.S.H. de la UAMI a desempeñar sus actividades con calidad.
- * Determinar si los factores de motivación e higiene tienen una influencia importante en la calidad del desempeño laboral de las secretarias de C.S.H. de la UAMI.

4.3 Hipótesis de investigación

La calidad del desempeño del trabajo de las secretarias de C.S.H de la UAMI es el resultado de los factores de motivación.

La calidad del desempeño del trabajo de las secretarias de C.S.H de la UAMI es el resultado de los factores de higiene.

4.4 Definición de las variables y su operacionalidad

VARIABLE DEPENDIENTE: CALIDAD DEL DESEMPEÑO.

-DEFINICIÓN CONCEPTUAL: Es la forma en que realiza un empleado sus actividades laborales con la cual logra la satisfacción plena del usuario por la adquisición de su servicio. Las principales características del desempeño son: criterio, iniciativa, previsión, responsabilidad, entusiasmo, ortografía, rapidez, conocimientos, sentido de colaboración, puntualidad, seriedad con respecto del trato para con sus superiores y demás usuarios de sus servicio.

-DEFINICIÓN OPERACIONAL: Lista checable ponderada.

VARIABLES INDEPENDIENTES: FACTORES DE MOTIVACIÓN (*internos*)
E HIGIENE (*externos*).

-DEFINICIÓN CONCEPTUAL: Motivación, es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Los 3 elementos clave de esta definición son: esfuerzo, metas, y necesidades. Los principales factores de motivación son: realización, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, progreso y desarrollo. Los Factores de higiene son: la política de la institución, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales y el salario.

-DEFINICIÓN OPERACIONAL: Aplicación de cuestionarios para medir la calidad del desempeño de las secretarias de C.S.H. de la UAMI.

4.5 Sujetos

Secretarías de la división de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Las cuales tengan un mínimo de ocho años laborando para dicha Institución.

4.6 Escenario

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

4.7 Procedimiento

Para efectuar esta investigación decidimos utilizar cuestionarios siendo esta la forma de obtener la información necesaria para el desarrollo de la misma. Aplicamos estos cuestionarios a todas las secretarías de Ciencias Sociales de la U.A.M.I. que pudieron colaborar con nuestra investigación y que formaban parte de la muestra requerida.

Al tener diferentes horarios y actividades no podíamos aplicar los cuestionarios en un solo día o a una hora determinada, por lo que tuvimos que hacerlo en varias sesiones, es decir, realizamos primeramente una visita a la secretaria elegida para pedirle su colaboración y en caso afirmativo procedíamos a la aplicación del cuestionario, en caso de obtener una respuesta afirmativa de colaboración pero si se nos indicaba que en ese momento no contaba con tiempo suficiente para contestar nuestras preguntas optamos por dejar el cuestionario y que lo resolvieran en sus ratos libres, esto nos restó un poco de observación pero tratamos de suplir este detalle observando el comportamiento de las secretarías cuando no se sentían objeto de vigilancia, para corroborar las respuestas obtenidas. Este aspecto nos interesaba en demasía ya que necesitábamos obtener respuestas honestas sobre la motivación existente en la realización de sus actividades diarias, así como, todos los elementos que intervenían en el desempeño y calidad de su trabajo.

4.8 Diseño no experimental

Es el que se realiza sin manipular deliberadamente variables. No se hace variar intencionalmente las variables independiente, lo que se hace en dicha investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Aquí se observan situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente por el investigador (Los sujetos ya pertenecen a un grupo o nivel determinado de la variable independiente por auto selección).

Esta investigación es más natural y cercana a la realidad cotidiana.

4.9 Instrumento de medición

Lista checable ponderada y cuestionarios.



CAPITULO V: CONCLUSIONES

5.1 Análisis De Resultados

Para poder analizar la información obtenida a través de los cuestionarios aplicados a las secretarías de la división de C.S.H. fue necesario realizar una división de las preguntas, separando aquellas que indicarán factores de motivación y aquellas que se refirieran a factores de higiene.

También se agruparon las preguntas en los aspectos más relevantes de la investigación que fueran factores de motivación o de higiene.

Dichos aspectos son:

- * Satisfacción * Clima Laboral * Ausentismo * Supervisión * Productividad
- * Desempeño.

DIVISIÓN DE LAS PREGUNTAS

HIGIENE

1.- ¿ Su jefe directo es amable con usted?
SI _____ NO _____

2.- ¿ Cómo considera la comunicación con su jefe directo?
Excelente _____ Muy Buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____
Muy Mala _____ Pésima _____

4.- ¿ Considera agradable su trabajo?
SI _____ NO _____

5.- ¿ Considera correctas las políticas de la empresa, como son: de control, de prestaciones, selección, supervisión, de Higiene y seguridad, sueldos y salarios?
SI _____ NO _____ No las conoce con claridad _____

6.- ¿Necesita ser supervisada?

SI _____ NO _____

7.- ¿ Le agrada ser supervisada?

SI _____ NO _____ POR QUE _____

23.- Su relación con las demás secretarias es:

Excelente _____ Muy Buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____ Muy mala _____
Pésima _____

25.- ¿Cómo considerará su relación con su jefe directo?

Excelente _____ Muy Buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____ Muy mala _____
Pésima _____

26.- ¿De qué manera le motivan en su empleo?

Libertad de decisión _____
Compensación económica _____
Aportación de ideas _____
Premios de diversa índole _____
Ascensos _____
Reconocimientos públicos y privados _____
Apoyo de la organización _____
Concesiones o permisos _____
Otras(especifique) _____

27.- ¿Le agrada el espacio físico de su lugar de trabajo?

SI _____ NO _____ PORQUE _____

28.- ¿Tiene algún tiempo de tolerancia en la entrada?

SI _____ NO _____

29.- ¿Le agrada su ambiente social de trabajo?

SI _____ NO _____ PORQUE _____

32.- ¿Cómo considera la remuneración que recibe por su trabajo?

Excelente _____ Muy Buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____ Muy Mala _____
Pésima _____

33.- ¿A cuánto asciende su remuneración económica mensual?

De 1,000 a 1,200 _____ De 1,300 a 1,500 _____ De 1,600 a 1,800 _____ Más de 1,800 _____

34.- ¿Tiene posibilidades de ascender de puesto?

SI _____ NO _____ NO SABE _____

35.- ¿Cómo considera el apoyo que recibe por parte de su organización?

Excelente _____ Muy Buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____ Muy Mala _____
Pésima _____

MOTIVACION

3.- Se toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones?

Totalmente de acuerdo _____ De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

8.- ¿Cuáles son las principales contribuciones de su puesto a la organización?

9.- ¿Considera que en su trabajo utiliza plenamente sus conocimientos, experiencia y habilidades?

Siempre _____ Casi Siempre _____ Ocasionalmente _____ Casi Nunca _____
Nunca _____

10.- De no aprovechar sus capacidades plenamente ¿Cómo podría lograrlo?

11.- ¿Qué aspectos de su trabajo desarrolla con mayor facilidad?

12.- ¿Qué aspectos de su trabajo se le dificultan más?

Tener mayor grado de iniciativa _____

Programar actividades _____

Otros (especifique)- _____

13.- ¿Qué aspectos de su trabajo podrían ser modificados para hacer su labor más enriquecedora, creativa, estimulante y placentera?

14.- ¿Cómo calificaría su puntualidad?

Excelente _____ Muy Buena _____ Buena _____ Regular _____ Muy Mala _____ Pésima _____

15.- ¿Cuántas veces llega tarde al año aproximadamente?

De 0 a 5 veces _____ De 6 a 10 _____ De 11 a 15 _____

16.- ¿Sus retardos tienen justificación?

Siempre _____ Casi Siempre _____ Ocasionalmente _____ Casi Nunca _____ Nunca _____

17.- Sus faltas al año son aproximadamente:

De 0 a 3 _____ De 4 a 6 _____ De 7 a 10 _____ 10 ó más _____

18.- Sus faltas están justificadas:

Siempre _____ Casi Siempre _____ Ocasionalmente _____ Casi Nunca _____ Nunca _____

19.- ¿Considera que tiene iniciativa?

Siempre _____ Casi Siempre _____ Ocasionalmente _____ Casi Nunca _____ Nunca _____

20.- ¿Cumple eficazmente las ordenes que recibe?

Siempre _____ Casi Siempre _____ Ocasionalmente _____ Casi Nunca _____ Nunca _____

21.- Comete errores:

Siempre _____ Casi Siempre _____ Ocasionalmente _____ Casi Nunca _____
Nunca _____

22.- Le reconocen su labor cuando ésta es correcta:

Totalmente de acuerdo _____ De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____ Total de acuerdo _____

24.- ¿Le gusta correr riesgos?

SI _____ NO _____

POR QUE _____

30.- ¿Considera su trabajo rutinario?

SI _____ NO _____

POR QUE _____

31.- ¿Se siente satisfecha en su trabajo?

SI _____ NO _____

POR QUE _____

36.- ¿Cómo calificaría su productividad?

Excelente _____ Muy Buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____ Muy Mala _____

Pésima _____

También tuvimos que realizar una codificación que se presenta enseguida:

CODIFICACION

PREGUNTAS GENERALES

EDAD

ESTADO CIVIL

ESCOLARIDAD

ANTIGUEDAD

PREGUNTAS DICOTOMICAS

SI 1

NO 2

PREGUNTAS ESCALARES

Excelente	1
Muy Buena	2
Buena	3
Regular	4
Mala	5
Muy Mala	6
Pésima	7

MOTIVACIÓN EN EL SECTOR SERVICIOS

Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	2
Indeciso	3
En desacuerdo	4

Siempre	1
Casi siempre	2
Ocasionalmente	3
Casi nunca	4
Nunca	5

De 0 a 5 veces	1
De 6 a 10 veces	2
De 11 a 15 veces	3

De 0 a 3 veces	1
De 4 a 6 veces	2
De 7 a 10 veces	3
11 veces o más.	4

De \$1,000.00 a \$1,200.00	1
De \$1,300.00 a \$ 1,500.00	2
De \$1,600.00 a \$1,800.00	3
Mas de \$ 1,800.00	4

PREGUNTAS DE OPCION MULTIPLE

escala 1 al 9

Con esta codificación pudimos calificar cada una de las preguntas y colocar los datos ya de forma numérica a nuestro tabulador para obtener datos estadísticos es decir, en porcentajes.

Analizando las preguntas de nuestro cuestionario y una vez agrupadas en factores ya sea de motivación ya sea de higiene encontramos estos resultados porcentuales:

SATISFACCION

Aunque al iniciar esta investigación nuestra idea era que la mayoría de las personas que prestan servicios, no encontraban satisfactorio su trabajo, al aplicar algunos cuestionarios a personas que prestan dichos servicios específicamente a las secretarias de la división de Ciencias Sociales y Humanidades, de la Universidad Autónoma Metropolitana nos sorprendió el haber obtenido resultados contrarios a los que esperábamos aunque nuestra hipótesis fue aceptada ya que si influyen los factores de motivación e higiene en el desempeño de las secretarias, ya que un 72% de nuestra muestra indicó que se siente satisfecha con el trabajo que realiza, un 17% indicó su insatisfacción y un 11% se negó a contestar, por lo que consideramos que las secretarias pensaron que este cuestionario de alguna forma les podría afectar y contestaron lo que creyeron debía ser y no lo que realmente consideraban.

CLIMA LABORAL

En este aspecto también nos sorprendimos, ya que el total de nuestra muestra indicó que le agradaba su clima laboral, aunque al examinar todas las respuestas del cuestionario, por separado nos pudimos percatar que esto nos totalmente cierto, ya que dentro de las demás respuestas encontramos varias quejas sobre las políticas de la empresa así como del lugar físico de trabajo, aspectos que forman parte del clima laboral por lo que llegamos a la conclusión de que no saben con exactitud que es clima laboral o todo lo que abarca. Como lo explicamos en el capítulo III el clima laboral se refiere a la satisfacción del individuo dentro de la organización, la cual no representó un 100%.

AUSENTISMO

Este aspecto lo medimos por categorías, las cuales son:

De 0 a 3 faltas al año	39%
De 4 a 6 faltas al año	22%
De 7 a 10 faltas al año	22%
Más de 10 faltas al año	17%

Esto nos muestra que es cierto que la mayoría de los empleados, en este caso las secretarias están satisfechas con su trabajo y que lo realizan de manera eficiente y de manera agradable; aunque las experiencias personales al tener trato con algunas de ellas no sean tan halagadoras ya que no siempre están de buen humor y su cortesía no es una de sus mayores virtudes, lo cual pudimos constatar una vez más cuando les pedimos que contestaran los cuestionarios, claro que aquí cabe aclarar que también pudo deberse al temor de verse afectadas.

SUPERVISION

En este aspecto nos encontramos exactamente con la respuesta que esperábamos, puesto que un 83% contestó que no le agrada ser supervisada, aspecto que pensábamos así sería, debido a que personalmente no nos agrada ser supervisadas, pues esta situación nos causa estrés e insatisfacción porque no se pueden desempeñar las labores de manera agradable y entusiasta, además de que da la sensación de que no se tiene confianza en la capacidad del trabajador o en su integridad.

PRODUCTIVIDAD

En este aspecto obtuvimos resultados esperados, siendo que fueron las mismas secretarias quienes calificaron su propia productividad y no siempre se es tan honesta como se debiera, un 50% indicó que su productividad era muy buena, mientras que un 28% dijo que era solamente buena y un 22% acepto que era regular.

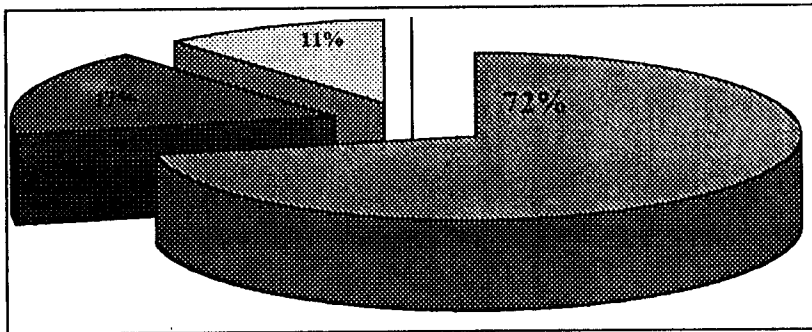
En este caso la mayoría de las secretarias fueron honestas, esto no sonaría tan certero si no fuera porque se aplicó una lista checable ponderada a los jefes de las secretarias que contestaron nuestros cuestionarios y solo un 1% mientras que el 99% restante indicó que se siente muy satisfecho con la productividad de su secretaria, este aspecto pudimos relacionarlo con el de satisfacción, lo que nos hace observar que tal vez algunas veces están presionadas y que el trato al alumnado usuario de sus servicios no es del todo agradable, pero que en general, es decir, en los demás aspectos de su desempeño laboral se encuentran satisfechas por lo que son eficientes.

DESEMPEÑO

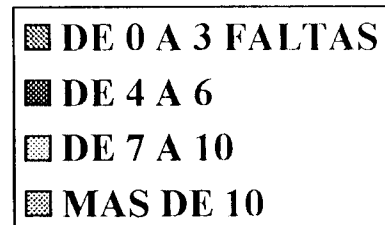
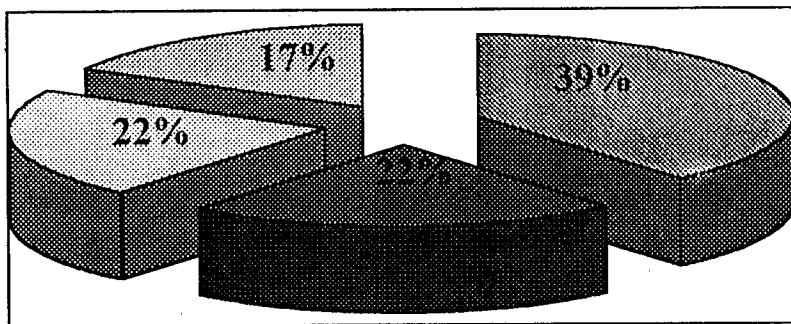
Este aspecto lo medimos primordialmente con la siguiente pregunta:

¿ Utiliza plenamente sus conocimientos?, Dé la cual obtuvimos que un 50% de las secretarias siempre lo hacen, un 39% casi siempre lo hace y un 11% solo en ocasiones, estos porcentajes nos indican dos aspectos importantes a considerar , uno de ellos es el grado de conocimientos que tienen las secretarias que solo ocasionalmente utilizan plenamente sus conocimientos , esto nos hace pensar que no se encuentran en el puesto adecuado para el nivel cognoscitivo que tienen; el otro aspecto se refiere a que no existe mucha capacitación por parte de la empresa a este grupo de trabajadoras ya que con los cambios que van surgiendo se requieren constantes capacitaciones para actualizarlas, un ejemplo de ello es el uso de la computadora en vez de la maquina de escribir.

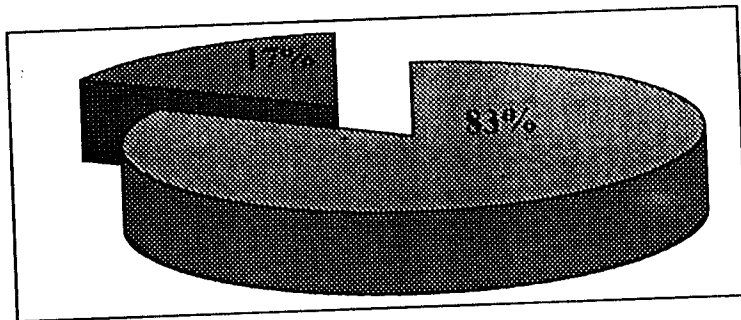
SATISFACCION



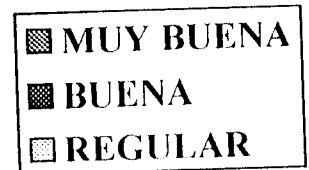
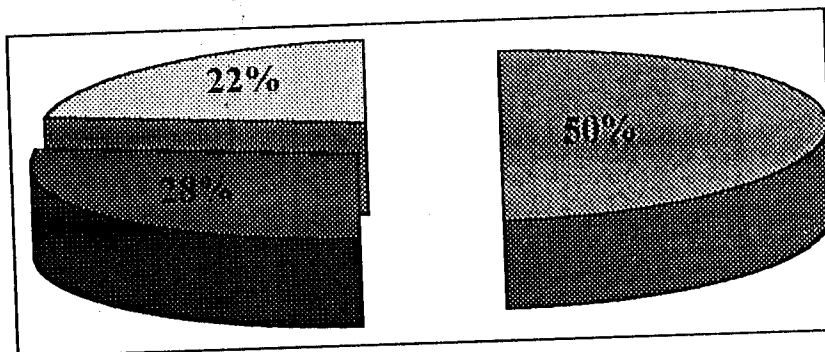
AUSENTISMO



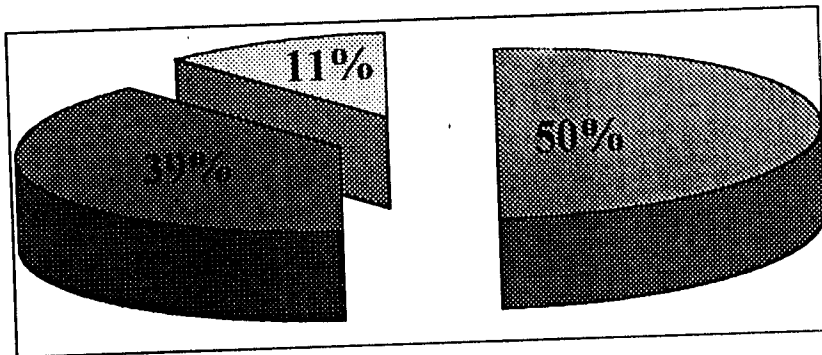
SUPERVISION



PRODUCTIVIDAD



DESEMPEÑO



- EMPLA SUS CONOCIMIEN TOS
- CASI LO EMPLEAN
- EN OCACIONES LO EMPLEAN

5.2 Conclusiones

Al terminar esta investigación nos hemos dado cuenta que obtuvimos resultados esperados; aunque probablemente algunas respuestas obtenidas en los cuestionarios que fueron aplicados a las secretarias no son las correctas, es decir, pensamos que hubo filtración de información.

Esta situación pudo haberse debido a que las secretarias pudieron pensar que las respuestas de ese cuestionario les podría afectar en su empleo por lo que posiblemente contestaron lo que creyeron que debían contestar.

Otro aspecto que nos hace pensar que hubo transgiversación de información con respecto a las respuestas de las secretarias, es la experiencia propia, esto es, nosotros hemos requerido de la atención o el trabajo de algunas de las secretarias entrevistadas y nos hemos percatado de su mediana eficiencia o su total aburrimiento, posiblemente a causa de la rutina.

Por otra parte y sobre la base de la información teórica que se presenta en este trabajo, nos cercioramos que existen aspectos y/o conceptos que las secretarias no conocen y no se percatan de ello. También nos dimos cuenta que el método de motivación de la UAM-I se basa principalmente en algún incentivo monetario pero descuida mucho el ambiente físico de trabajo, así como la satisfacción personal.

También encontramos que no existe un trato igual para todas las secretarias aún estando al mismo nivel jerárquico, debido a las quejas con respecto a la desigual distribución de computadoras, así como también la falta de un espacio geográfico de trabajo determinado; esto es ocasionado por los continuos cambios de oficina.

Por lo que es necesario tener un mayor énfasis en las necesidades de los empleados, desde las más bajas, conocidas como básicas, hasta las más altas llamadas necesidades de autorrealización; así, como influir en su percepción de ambiente laboral.

Esto implica estudiar la cultura organizacional, es decir, analizar la forma de pensar y de sentir de los empleados, así mismo, identificar que tradiciones observan y tratar de negociarlas, esto hará sentir al empleado como un personaje que es tomado en cuenta y por lo tanto se sentirá más satisfecho, uniendo así intereses laborales con intereses organizacionales. Aquí también entran en juego los valores individuales y/o colectivos de los empleados, todo esto ayudará a su mejor desempeño y satisfacción, no sólo laboral sino también personal, esto, debido a que se sentirán felices y realizados, por lo que sus relaciones (del tipo que estas sean) ocuparán un alto nivel. Estas relaciones fructíferas se verán reflejadas en las actitudes que tenga el individuo para sí mismo y para con los demás.

Esta misma circunstancia se observará en todas las situaciones que viva lo cual beneficiará en gran manera a la organización ya que este tipo de persona enfrentará de la mejor forma posible situaciones difíciles o estresantes.

Un empleado saludable mentalmente hablando (satisfecho) todo lo ve positivo y lo que no lo es lo transforma, a todo suceso o persona le extrae el conocimiento y la experiencia, lo que le permite enriquecer aún más su forma de ser, pensar, y desempeñarse, por lo tanto, un individuo satisfecho es un empleado entregado a todo lo que hace y por lo tanto, difícilmente será desleal.

La percepción del trabajador es sumamente importante puesto que influye en su comportamiento y desempeño laboral; por lo que, es un factor que debe considerarse ya que basándose en la satisfacción de los miembros de la organización se podrá conocer el nivel de salud de la empresa, así como también, se estará en la posibilidad de mejorar su eficiencia.

Como se indica anteriormente se debe realizar un diagnóstico de la visión que tienen los empleados respecto al medio en el que se desenvuelven laboralmente, ya que este proporciona la visión de la salud de la organización.

El clima laboral a sido analizado por ser considerado un factor influyente en la motivación del trabajador, ya que como es bien conocido un individuo que se siente feliz realizará sus actividades de forma óptima, a diferencia de uno que se encuentra insatisfecho, por lo tanto un clima laboral hostil no representará un aliciente sino por el contrario, será una carga. Con un clima laboral de este tipo se crearán diferentes conflictos con los recursos humanos de la organización, cabe recordar que son el principal recurso puesto que sin el no puede constituirse en ninguna empresa.

Para realizar el diagnóstico del clima laboral se debe seguir un proceso, el cual involucra todos los elementos inherentes al factor humano; para que basándose en dicho diagnóstico se puedan corregir las desviaciones o situaciones que afecten el buen funcionamiento de la empresa.

Estas medidas correctivas se basan en los puntos débiles y fuertes, es decir, se estudia el diagnóstico y se separan los puntos o aspectos en los que se considere a la organización saludable o ventajosa, así como los puntos que se encuentran viciados, tratando de mejorar a los primeros y modificar o incluso eliminar los segundos para lograr un estado lo más saludable posible.

Estos diagnósticos generalmente son realizados en empresas preocupadas por el recurso humano, las cuales son llamadas semiformales o flexibles; por otro lado, existe otro aspecto que limita la realización del diagnóstico respecto al clima laboral, este aspecto es el recurso de capital. Las empresas pequeñas, por lo regular, no cuentan con los recursos económicos para destinarlos al estudio del grado de satisfacción o felicidad laboral.

Otra barrera para realizar el diagnóstico es la poca importancia que conceden algunas empresas al recurso humano, ya que dan prioridad a las tareas o a los procesos, esto origina cuellos de botella pero muchos directivos no aceptan la importancia que tienen los entes sociales y se enfrascan en resolver problemas técnicos siendo que los individuos entre más motivados estén, más eficientes, productivos y leales serán a la empresa.

Como ya habíamos mencionado, la utilización del diagnóstico del clima laboral es importante respecto a las correcciones que deben realizarse para eficientar las actividades de la empresa, pero también es importante hacer notar que se deben tomar en consideración los tipos de clima laboral que existen para identificar más rápido los puntos fuertes y débiles ya explicados anteriormente.

Para lograr una rápida identificación del origen o ubicación del problema, es importante conocer los componentes del clima organizacional, este conocimiento ofrece la ventaja de visualizar como se verá afectada la organización si se modifica alguno de sus componentes, es decir, el impacto que tendrá el cambio de alguno de ellos en los demás.

Algo fundamental que también debe considerarse al realizar el diagnóstico es la personalidad de cada integrante ya que esto también contribuye a que se sienta satisfecho o insatisfecho con lo que tiene y/o con lo que realiza.

De igual forma es importante la personalidad del individuo para conocer las necesidades que tiene y por lo tanto la mejor forma de motivarlo, puesto que no se da el mismo incentivo a un obrero que a un administrativo.

Esto nos permite observar que también el nivel jerárquico o puesto desempeñado es un factor de influencia en la satisfacción o insatisfacción del individuo, así como también un indicador de la forma de motivación necesaria para lograr cubrir las necesidades productoras de satisfacción.

Una técnica utilizada para motivar al individuo es la administración por objetivos la cual da primacía a la satisfacción laboral, debido a que está consiente de la importancia del recurso humano, para el logro de su misión.

Sobre el papel del administrador de los recursos humanos, es importante destacar que debe tener la habilidad y conocimientos necesarios para descubrir y/o ubicar todas las manifestaciones de los empleados satisfechos y de los no satisfechos y en base a ello realizar el diagnóstico correspondiente lo más objetivamente posible, para iniciar el (los) cambio (s) necesario (s). Estos cambios serán de mayor utilidad si se realizan en el laboratorio, lo que permitirá al investigador o encargado de inducir el cambio, obtener experiencia y autonomía en el desarrollo de su creatividad.

La importancia de la falta de motivación es manifestada a través del estrés, el cual ocasiona un bajo nivel en el desempeño laboral, así como, insatisfacción a quien lo padece.

Por lo tanto toda buena gestión del personal consiste en lograr, por los medios más adecuados, que las personas que trabajan en la empresa eleven sus niveles de productividad y la única forma estable y fiable para lograrlo es que las personas que trabajan en la empresa estén dispuestas a realizar lo que se denomina esfuerzos discrecionales; es decir, lo que produzca el personal tenga, para la empresa, un valor mayor que la remuneración que dicho personal recibe, al mismo tiempo que; los empleados perciban que lo que reciben (salarios, beneficios, satisfacción) tiene un valor superior al esfuerzo que les exige la organización.

La única forma de lograr que el personal de una empresa se decida a hacer algo más, y no sólo lo que se espera de él, es creando, desarrollando y consolidando mecanismos de motivación que actúen eficazmente.

BIBLIOGRAFIA

- Stepen P Robbin. El Comportamiento Organizacional
- Whittaker Jameso. La Psicología social en el mundo de hoy.
- Deste. L. Richard. El Comportamiento del individuo y de los grupos humanos.
- Luc Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, Definición, diagnóstico y consecuencias. Ed. Trillas.
- Jaime A. Grados, Calificación de Méritos, Ed. Trillas
- Guías de Gestión de la pequeña empresa. Gestión y Motivación de Personal, Ediciones Díaz de Santos.
- Friedman. A donde va el trabajo humano, Ed. Sudamericana.
- Davis, Keith. El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento original, Ed. Mac Graw Hill.
- David R. Hampton. Conceptos de comportamiento en Administración, Ediciones contables y administrativas, S.A.

- Yoder Dale. Manejo de personal y relaciones industriales, Ed. Continental, S.A de C.V, México.
- Pigors Paul. Administración de personal, Ed. Continental, S.A de C.V.
- Grauman, Carl Friedrich, Motivacion, Ed. Morata,
- Fraisse,Paul. Motivación, emoción y personalidad. Ed. Paidós.
- Genesca, Garrigosa, Motivación y enriquecimiento del trabajo. Ed. Hispano Europea.
- Maslow, Abraham Harold, Motivación y personalidad. Edit. Díaz de Santos.
- French, Wendell L., Desarrollo Organizacional: aportaciones de la ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Ed. Prentice Hall.
- Aquino, Jorge, Recursos Humanos. Ed. Macchi.
- Mc. Gregor Douglas. El aspecto humano de las empresas, Ed. Diana, México.
- Hodgetts, Richard M. y Altman Steven. Comportamiento en las organizaciones, Ed. Interamericana S.A. de C.V. México, D.F. 1983.
- Richards, Tudor. La creatividad: Análisis y solución de problemas empresariales, Ed. Deusto, S.A.

ANEXOS

CUESTIONARIO

DATOS GENERALES

Edad _____ Estado civil _____ Escolaridad _____
Tiempo que lleva desempeñando el cargo _____

1.- ¿ Su jefe directo es amable con usted?

SI _____ NO _____

2.- ¿ Cómo considera la comunicación con su jefe directo?

Excelente _____ Muy Buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____ Muy Mala
_____ Pésima _____

3.- Se toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones ?

Totalmente de acuerdo _____ De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

4.- ¿ Considera agradable su trabajo?

SI _____ NO _____

5.- ¿ Considera correctas las políticas de la empresa, como son: de control, de prestaciones, selección, supervisión, de Higiene y seguridad, sueldos y salarios?

SI _____ NO _____ No las conoce con claridad _____

6.- ¿ Necesita ser supervisada?

SI _____ NO _____

7.- ¿ Le agrada ser supervisada?

SI _____ NO _____ POR QUE _____

8.- ¿ Cuáles son las principales contribuciones de su puesto a la organización?

9.- ¿ Considera que en su trabajo utiliza plenamente sus conocimientos, experiencia y habilidades?

Siempre _____ Casi Siempre _____ Ocasionalmente _____ Casi Nunca _____
Nunca _____

10.- De no aprovechar sus capacidades plenamente ¿ Cómo podría lograrlo?

11.- ¿ Qué aspectos de su trabajo desarrolla con mayor facilidad?

12.- ¿ Qué aspectos de su trabajo se le dificultan más?

Tener mayor grado de iniciativa _____

Programar actividades _____

Otros (especifique)- _____

13.- ¿ Qué aspectos de su trabajo podrían ser modificados para hacer su labor más enriquecedora, creativa, estimulante y placentera?

14.- ¿ Cómo calificaría su puntualidad?

Excelente _____ Muy Buena _____ Buena _____ Regular _____ Muy Mala _____ Pésima _____

15.- ¿ Cuántas veces llega tarde al año aproximadamente?

De 0 a 5 veces _____ De 6 a 10 _____ De 11 a 15 _____

16.- ¿ Sus retardos tienen justificación?

Siempre _____ Casi Siempre _____ Ocasionalmente _____ Casi Nunca _____ Nunca _____

17.- Sus faltas al año son aproximadamente:

De 0 a 3 _____ De 4 a 6 _____ De 7 a 10 _____ 10 ó más _____

18.- Sus faltas están justificadas:

Siempre _____ Casi Siempre _____ Ocasionalmente _____ Casi Nunca _____ Nunca _____

MOTIVACIÓN EN EL SECTOR SERVICIOS

19.- ¿Considera que tiene iniciativa?

Siempre___ Casi Siempre___ Ocasionalmente___ Casi Nunca___ Nunca___

20 ¿Cumple eficazmente las ordenes que recibe?

Siempre___ Casi Siempre___ Ocasionalmente___ Casi Nunca___ Nunca___

21.- Comete errores:

Siempre___ Casi Siempre___ Ocasionalmente___ Casi Nunca___
Nunca___

22.- Le reconocen su labor cuando ésta es correcta:

Totalmente de acuerdo___ De acuerdo___ Indeciso___ En desacuerdo___ Total de
acuerdo___

23.- Su relación con las demás secretarias es:

Excelente___ Muy Buena___ Buena___ Regular___ Mala___ Muy mala___
Pésima___

24.- ¿Le gusta correr riesgos?

SI___ NO___

POR QUE_____

25.- ¿Cómo considera su relación con su jefe directo?

Excelente___ Muy Buena___ Buena___ Regular___ Mala___ Muy mala___
Pésima___

26.- ¿De qué manera le motivan en su empleo?

Libertad de decisión_____

Compensación económica_____

Aportación de ideas_____

Premios de diversa índole_____

Ascensos_____

Reconocimientos públicos y privados_____

Apoyo de la organización_____

Concesiones o permisos_____

Otras (especifique) _____

MOTIVACIÓN EN EL SECTOR SERVICIOS

27.- ¿Le agrada el espacio físico de su lugar de trabajo?

SI _____ NO _____

POR QUE _____

28.- ¿Tiene algún tiempo de tolerancia en la entrada?

SI _____ NO _____

29.- ¿Le agrada su ambiente social de trabajo?

SI _____ NO _____

POR QUE _____

30.- ¿Considera su trabajo rutinario?

SI _____ NO _____

POR QUE _____

31.- ¿Se siente satisfecha en su trabajo?

SI _____ NO _____

POR QUE _____

32.- ¿Cómo considera la remuneración que recibe por su trabajo?

Excelente _____ Muy Buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____ Muy Mala _____
Pésima _____

33.- ¿A cuánto asciende su remuneración económica mensual?

De 1,000 a 1,200 _____ De 1,300 a 1,500 _____ De 1,600 a 1,800 _____ Más de
1,800 _____

34.- ¿Tiene posibilidades de ascender de puesto?

SI _____ NO _____ NO SABE _____

35.- ¿Cómo considera el apoyo que recibe por parte de su organización?

Excelente _____ Muy Buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____ Muy Mala _____
Pésima _____

36.- ¿Cómo calificaría su productividad?

Excelente _____ Muy Buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____ Muy Mala _____
Pésima _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

LISTA CHECABLE PONDERADA

Nombre del empleado: _____

Calificado por: _____

Período a que se refiere la opinión: _____

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una lista de frases acerca del rendimiento en el trabajo, en el lado derecho de cada una hay un espacio para que usted marque con una cruz aquellas que considere puedan ser aplicadas al trabajador en cuestión.

LISTA DE FRASES

MARQUE

- | | |
|--|-------|
| 1.- Utiliza efecientemente su área de trabajo | _____ |
| 2.- Muestra entusiasmo al realizar su trabajo | _____ |
| 3.- Su entusiasmo es constante | _____ |
| 4.- Realiza en el tiempo establecido el trabajo asignado | _____ |
| 5.- Su grado de conocimiento acerca de su trabajo es elevado | |
| 6.- Considera el traba de las secretarias como rutinario | |
| 7.- Comete constantemente errores al realizar su trabajo | |

- 8.- Necesita supervisión constante
- 9.- Tiene orden en los documentos que maneja
- 10.- Es puntual
- 11.- Su rapidez al mecanografiar es deficiente
- 12.- Su grado de ausentismo es elevado
- 13.- No olvida la entrega de recados
- 14.- Su ortografía es excelente
- 15.- Su trato hacia el público es amable
- 16.- Constantemente le llegan quejas de ella
- 17.- Tiene iniciativa propia
- 18.- Cumple sin objetar las ordenes o disposiciones a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores
- 19.- Se integra adecuadamente al grupo de trabajo
- 20.- Brinda su ayuda solo cuando se le solicita
- 21.- Tiene disponibilidad para realizar alguna actividad fuera de sus actividades normales.
- 22.- Tiene capacidad para atender situaciones de emergencia
- 23.- Reacciona agresivamente bajo presión
- 24.- Tiene aspiraciones profesionales.

TABULADOR

S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	TOTAL	
1	1	6	6	1	1	2	2	1	5	1	4	3	1	6	2	7	3	7	7	7	4	4	7	1	6	1	3	1	3	3	3	4	2	7	6	132		
2	1	7	7	1	1	2	2	4	4	2	4	3	6	6	2	7	4	7	6	7	4	5	5	3	6	3	1	2	1	3	4	4	2	7	7	142		
3	1	6	6	1	1	2	2	2	5	3	4	2	1	6	1	7	2	7	6	7	3	4	6	1	6	2	1	1	1	2	1	4	1	6	6	120		
4	1	6	4	1	2	2	2	0	4	2	1	0	0	7	1	7	1	7	7	7	5	5	7	1	6	2	4	2	1	2	1	3	4	1	5	7	116	
5	1	6	6	1	3	2	2	3	5	2	2	3	2	5	1	7	1	7	7	7	6	4	4	6	1	7	3	3	1	4	3	5	2	4	1	4	6	127
6	1	6	6	1	2	2	2	3	5	4	4	2	1	4	2	6	4	7	6	7	4	4	6	5	6	3	4	1	1	4	3	4	2	4	0	5	6	130
7	1	7	0	1	1	2	1	2	5	0	4	0	0	6	1	6	1	7	7	7	3	4	7	5	7	4	1	1	3	3	1	0	4	3	7	0	114	
8	1	6	6	1	2	1	1	1	3	2	3	2	0	5	2	6	3	7	5	7	3	5	6	0	6	3	5	1	1	1	6	4	4	1	4	5	116	
9	1	7	7	1	2	2	2	3	5	0	4	3	0	6	2	7	2	7	7	7	3	5	7	3	7	2	1	1	1	2	1	4	4	1	7	7	129	
10	1	6	7	1	1	2	2	1	4	2	2	2	6	6	2	7	2	7	6	5	3	5	5	1	6	2	3	1	1	2	1	4	1	1	4	5	115	
11	1	6	5	1	2	2	2	3	3	1	2	3	3	4	3	6	4	6	6	6	6	4	3	6	2	6	1	1	1	1	7	1	4	2	3	5	116	
12	1	5	6	1	0	2	2	0	4	2	0	3	1	7	1	7	3	7	6	7	3	3	7	3	5	1	4	1	5	3	1	4	4	1	5	5	119	
13	1	5	4	1	1	2	2	4	5	1	4	3	4	6	1	7	1	7	7	7	3	2	5	2	5	3	1	1	1	2	1	4	1	2	4	6	113	
14	1	5	7	1	2	2	2	3	5	0	4	3	0	5	1	0	2	7	5	7	3	5	5	3	7	3	1	1	1	2	1	4	3	1	4	6	109	
15	1	7	5	1	2	2	2	0	5	0	2	3	5	4	1	2	1	7	5	7	3	2	4	4	5	3	6	1	1	2	1	3	4	2	3	6	109	
16	1	6	6	1	1	2	1	1	4	0	2	3	6	7	1	1	1	7	5	6	3	5	7	2	7	4	4	1	3	2	0	4	4	2	5	6	117	
17	1	6	1	1	1	2	2	1	4	3	4	1	0	5	1	4	1	7	4	7	3	4	5	4	6	2	3	1	3	3	4	4	4	1	5	6	112	
18	1	6	1	1	2	2	2	2	3	1	4	2	4	5	2	3	1	6	5	7	4	3	5	1	6	1	1	2	1	1	0	6	3	3	6	5	107	
	18	109	90	18	27	35	33	34	78	26	54	41	40	100	27	97	37	124	107	121	62	72	106	42	110	43	43	21	33	40	42	70	64	27	91	100	2143	

TABULACION DE PREGUNTAS GENERALES.

SUJETO	EDAD	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDAD	ANTIGÜEDAD
1	1	2	2	2
2	2	2	4	1
3	1	2	2	1
4	0	0	0	1
5	1	2	1	1
6	2	2	2	1
7	1	1	2	1
8	2	2	2	2
9	4	1	2	4
10	2	3	2	2
11	1	1	5	1
12	2	1	2	1
13	3	1	2	2
14	3	1	2	2
15	1	2	3	1
16	4	2	0	1
17	1	2	1	1
18	2	2	1	1
TOTAL	33	29	35	26