318502

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION
Con estudios incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma
de México
1985 - 1989

LA SATISFACCION DEL INDIVIDUO EN EL TRABAJO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a

CLAUDIA CRISTINA SARMIENTO LOPEZ

Asesor: Lic. Ana Elena Dorantes de González

México, D. F. 1992

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

Introducción.....1

Capítulo 1

El Individuo en la Organización.....4

1.1 Teorías Psicológicas.....6

1.1.1 Modelo Conductista.....6

1.1.2 Modelo Psicoanalítico.....7

1.1.3 Modelo Humanístico.....9

1.1.4 Modelo Organizacional.....11

1.2 Otros Enfoques Psicológicos Relacionados con el Trabajo....11

1.2.1 Suposiciones de las Personas acerca del Trabajo.....11

1.2.2 Autoestima Personal.....14

1.2.3 Contrato Psicológico.....15

1.2.4 Efectos del Trabajo en los Individuos.....17

1.2.5 Tipos de Personas Relacionadas con su Trabajo.....18

Capítulo 2

El Grupo en la Organización.....23

2.1 Grupos Formales e Informales.....23

2.2 Funciones que Desempeñan los Grupos.....26

2.3 Factores que Influyen en la Integración de Grupos.....29

2.4 Estructura del Grupo.....31

2.4.1 Roles.....31

2.4.2 Normas.....32

2.4.3 Estatus.....34

2.5 Comunicación.....35

2.5.1 Modelo de Comunicación.....36
2.6 Liderazgo.....38
2.6.1 Tipos de Liderazgo.....39
2.6.1.1 Enfoque Directivo.....41
2.6.1.2 Enfoque Participativo.....43

Capítulo 3
La Motivación en el Trabajo.....47
3.1 Definiciones y Conceptos de Motivación y Necesidades.....47
3.2 Teorías de la Motivación en el Trabajo.....50
3.2.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades.....50
3.2.2 Teoría X y Teoría Y.....52
3.2.3 Teoría de Higiene-Motivación.....54
3.2.4 Teoría de las Necesidades Motivadoras.....55
3.2.5 Teoría de la Expectativa.....56
3.2.6 Teoría de la Motivación mediante el Diseño del Trabajo58

Capítulo 4
Cultura Organizacional.....67
4.1 Elementos de la Cultura Organizacional.....69
4.1.1 Filosofía de la Organizacion.....70
4.1.2 Tradiciones de la Cultura Organizacional.....75
4.2 Tipos de Cultura.....79

Capítulo 5
Nivel de Satisfacción de la Mujer Profesionista en el Trabajo.86
5.1 Diseño de la Investigación.....86
5.2 Análisis e Interpretación de los Resultados.....91

Conclusiones.....111

Bibliografía.....115

Anexos.....118

INTRODUCCION

Las organizaciones son unidades sociales creadas para alcanzar objetivos específicos, para ello cuentan con recursos materiales , técnicos y humanos. Pero son los individuos que las integran, los que producen, compran, venden, inventan equipos, los operan y los arreglan.

Sin embargo, en la actual estructura social y organizacional, la deshumanización y enajonación llevan al individuo a perder el sentido e importancia de su propia participación en el núcleo de trabajo al que pertenece.

La situación anterior se manifiesta en baja productividad, mala calidad, pocas innovaciones, huelgas, ausentismo y sobre todo en un malestar general e insatisfacción que el individuo experimenta al trabajar.

México cuenta con inmensos recursos de todo tipo que no se han sabido aprovechar, pero sobre todo se ha desperdiciado un gran potencial de su gente, debido a que no se ha apoyado el desarrollo y el crecimiento integral de las personas a través de su trabajo en cualquier organización.

Existen miles de personas en clientes de organizaciones, que no dan todo lo que podrían ofrecer a sus empresas y no reciben lo que quisieran de ellas.

Los problemas organizacionales han tratado de ser resueltos a través de diferentes estrategias: económicas, tecnológicas, financieras, publicitarias, etc. Sin embargo, aunque todos éstos aspectos son importantes, es el hombre el que los ha hecho posibles, por lo que el problema debe ser analizado desde su raíz:

si el individuo no siente satisfacción en su trabajo, entonces no se va a desarrollar su capacidad de innovación, su creatividad, su deseo de producir y de ser útil; es decir, que se crea un círculo vicioso, en donde el hombre se siente frustrado al no integrarse en su actividad laboral.

El objetivo general de la presente investigación es demostrar la incidencia de la satisfacción del individuo en su trabajo.

Para cualquier organización es evidente la importancia que tiene el que el individuo sienta satisfacción al laborar, ya que el empleado satisfecho falta menos, renuncia menos, se involucra en su actividad, aumenta la productividad, tiene mejor salud y esa satisfacción se refleja también en la vida fuera del trabajo, dándole a la organización una imagen saludable.

Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar son:

- analizar la relevancia de la integración del individuo en sus grupos de trabajo;
- demostrar la importancia de motivar al individuo en su trabajo;
- demostrar la influencia que tiene para el individuo la cultura organizacional;
- determinar los niveles de satisfacción en el trabajo de las mujeres profesionistas.

El ser humano es un ente muy complejo, cada uno es diferente de los demás, reacciona de manera distinta ante las diversas situaciones que se le presentan, por lo que es muy difícil hacer generalizaciones; sin embargo es un hecho el que si el individuo encuentra satisfacción en la actividad que realiza, mejorará su propia vida y ayudará a la obtención de las metas organizacionales de su institución.

La hipótesis central que se presenta es que la integración del individuo a los grupos laborales, su nivel de motivación y la cultura organizacional influyen directamente en el nivel de satisfacción que experimente en su trabajo.

En los primeros cuatro capítulos se presentan definiciones y teorías de los factores que influyen en la satisfacción en el trabajo.

En el quinto capítulo se presenta la investigación de campo; los datos obtenidos son de fuente directa y dan un indicio de la situación que experimenta la mujer profesionista en el ámbito laboral.

Es importante señalar que todos y cada uno de los administradores deben de conocer la importancia que tiene el que las personas que laboran (sean hombres o mujeres) experimenten satisfacción en su trabajo, ya que son las personas el capital mas valioso con el que cuenta cualquier organización.

La satisfacción en el trabajo es una experiencia que todos deberíamos sentir porque repercute en otros aspectos de nuestras vidas, en un mejor funcionamiento de la organización, y de manera global para impulsar a nuestro país.

Rodríguez Mauro señala que el sentido de logro va unido al trabajo, ya que la persona se expresa a sí misma a través de él. El trabajo libera a la persona y hace que ésta trasciende dando una expresión creativa de sus capacidades y talentos y afirmando conscientemente su relación con el mundo y sus semejantes.

CAPITULO 1

EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACION

La mayoría de los seres humanos en edad adulta se integran en algún tipo de organización

"El ingreso de una persona en una organización es una especie de matrimonio, porque es el engranaje de dos historias: la del recién llegado y la de la organización; y no solo de las historias, sino también de las mutuas expectativas." (1)

Esta situación es tan compleja porque involucra el temperamento, carácter, personalidad, necesidades del individuo, así como sus propias percepciones acerca de la organización, de su función dentro de la misma, también abarca sus actitudes ante las metas organizacionales, ante sus jefes y compañeros de trabajo, etc.

A pesar de que los seres humanos pueden nacer con tendencias biológicas y genéticas similares, desarrollan patrones diferentes de necesidades, motivaciones, talentos, actitudes y valores que reflejan el tipo de crianza particular y la situación sociocultural en la que se encuentran.

La personalidad de un individuo está integrada por factores hereditarios y ambientales, moderados por circunstancias situacionales.

La herencia se refiere a los factores determinados en el momento de la concepción: estatura, sexo, composición muscular, temperamento, etc.

En cuanto al ambiente, los factores que ejercen presión sobre la formación de la personalidad se encuentran: la cultura en que hemos sido criados, el condicionamiento de los primeros años de vida, las normas de parientes, amigos y grupos sociales.

Por otra parte, la personalidad de un individuo, aunque generalmente es estable y congruente, cambia en situaciones diferentes. Las exigencias especiales en situaciones distintas suscitan diferentes aspectos de la personalidad.

La forma como se comporta un individuo se deriva de la perspectiva que adopta a través de las experiencias que vive al darse el proceso de socialización dentro de una cultura, una familia, un estrato socioeconómico, una comunidad y finalmente, al desempeñar un rol organizacional.

A través del proceso de socialización, las personas desarrollan hipótesis , suposiciones o modelos que explican y hacen predecible el comportamiento humano.

En este siglo ha habido muchos y frecuentes modelos contradictorios acerca de las personas y consecuentemente ha habido diferentes prácticas organizacionales derivadas de ellos.

A continuación se revisarán los principales modelos psicológicos de este siglo.

1.1 TEORIAS PSICOLOGICAS RELACIONADAS CON EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACION

1.1.1 Modelo Conductista

Este modelo se enfoca en el análisis de la conducta y la relación que existe entre ésta y sus consecuencias ambientales. Según Skinner la conducta que es seguida por recompensas externas tiende a ser reforzada, considerando que la conducta que es seguida por un estímulo aversivo tiende a ser reducida o suprimida. La conducta que evita los estímulos aversivos es también forzada o negativamente reforzada. Este modelo supone que la gente responde de tal manera que minimiza la reacción (contestación o respuesta) de costo o esfuerzo en relación a la recompensa esperada.

Del modelo conductista, Taylor y sus asociados desarrollaron el "enfoque científico para administrar" y los comienzos de la ingeniería industrial. Ellos creían que el trabajo podía ser simplificado y ser mas eficiente en términos de tiempo, movimiento y esfuerzo, y suponían que si a la gente se le dieran incentivos económicos apropiados, la productividad volaría y la gente podría hacer mas dinero. Aunque la productividad global creció, éste enfoque generó muchos problemas que sustancialmente redujeron las promesas de mayor productividad y mayores salarios.

Los métodos de trabajo derivados del análisis de tiempos y movimientos son tan fragmentados, repetitivos y requieren de tan poca destreza que no le dejan espacio a la creatividad e ingenio. El trabajo se convierte en una interminable repetición de una

mínima parte del producto o servicio, y la socialización se ve reducida por procedimientos que previenen perder el tiempo. Muchos trabajadores reaccionaron a éstos metodos, reduciendo la productividad, bajando la calidad del producto o servicio, saboteando el equipo y formando uniones de trabajadores. Estas uniones les daban fuerza y protegían a los trabajadores contra los abusos de la Dirección, pero también los hacían cumplir las normas rígidas de trabajo establecidas por el grupo que mas adelante erosionaron la iniciativa y contribución de la gente en su trabajo.

Estas contribuciones científicas administrativas no tuvieron éxito o al menos no el éxito que se suponía tendrían, porque su modelo de la gente y el trabajo era incompleto y limitado. El individuo no es solo una colección de conductas que resultan de consecuencias que minimizan la respuesta de costo y maximizan las recompensas. Las personas son mas complejas, tienen importantes necesidades sociales y emocionales. También tienen necesidades psicológicas que expresan lo que son y hacen que encuentren significado en el trabajo y en sus vidas.

1.1.2 Modelo Psicoanalítico.

El modelo de Freud ve a la gente como el producto de la interacción dinámica de las fuerzas conscientes e inconscientes, de las tendencias sexuales y agresivas, de los impulsos del id, de las regulaciones del superego y de la habilidad del ego para orquestar éstas fuerzas y arreglárselas con la realidad.

"Explica la dinámica de la vida psíquica a través de fuerzas innatas, dinamismos instintivos llamados "eros", "líbido" (pulsión hacia el placer), "thanatos" o muerte (instinto de destrucción), y otros secundarios. Estas fuerzas permanecen en gran medida inconscientes, enmascaradas, y a veces sublimadas, de tal modo que los verdaderos móviles de muchas actividades científicas, artísticas, sociales y religiosas vienen de muy abajo: son tendencias libidinosas forzadas a disfrazarse y subir". (2)

El pensamiento psicoanalítico ha tenido un impacto limitado en la teoría organizacional, en parte porque la teoría y método psicoanalítico parecen mas relevantes en terapia y en parte por los conceptos centrales como su énfasis en la energía sexual que no es aplicable a la práctica organizacional.

No obstante, la teoría psicoanalítica tuvo un efecto indirecto en las corporaciones. Afirma que la gente tiene motivos inconscientes que pueden explicar el comportamiento errático e irracional de las personas. Esto puede ayudar a gerentes y supervisores para tratar mas efectivamente a los trabajadores. La teoría brindó atención al hecho de que los estados emocionales y el nivel de integración del ego afectan en la realización del trabajo. Este hecho influyó en las prácticas de personal como selección, promoción, transferencias y consultas de los empleados. Finalmente, muchos conceptos psicoanalíticos como la intuición, mecanismos de defensa e inconsciencia, fueron incorporados en técnicas humanísticas que tuvieron una amplia aplicación en las organizaciones.

1.1.3 Modelo Humanístico.

Este modelo es considerado como la tercera fuerza en psicología. Se desarrolló como una alternativa de los modelos psicoanalíticos que enfatizaban la inconsciencia y las partes irracionales del individuo y de los modelos conductistas que eran mas racionales y objetivos, pero con muy limitados conceptos de la naturaleza humana. El estudio de Hawthorne realizado por Elton Mayo demostró que en las organizaciones la productividad era influida por la atención social, por el tipo de supervisión y por las dinámicas interpersonales de los grupos informales "...los lazos de amistad con los compañeros de trabajo, los sentimientos de contar con la confianza de los jefes y la convicción de ser importantes para la empresa, aumentaban sensiblemente el rendimiento de los empleados, y quedó demostrado que la motivación para el trabajo y la productividad va estrechamente ligada con las relaciones humanas dentro de la empresa."(3) Este efecto era independiente de los incentivos económicos.

En este sentido, el enfoque humanístico estableció el hecho de que el individuo en las organizaciones tiene necesidades sociales y emocionales que son una influencia importante para la efectividad organizacional. Este pensamiento despertó el interés e inició investigaciones y prácticas en juegos de trabajo, entrenamiento a supervisores y participación de trabajadores en la toma de decisiones.

La psicología humanística incorporó muchos conceptos psicoanalíticos y sugiere la existencia e importancia de las necesidades psicológicas, tales como la necesidad de logro, de

tener independencia y autonomía, de sentirse bien con uno mismo y de crecimiento y autorrealización. Este tipo de pensamiento ha influenciado a muchas organizaciones para introducir técnicas como el entrenamiento de la sensibilidad, la participación en la toma de decisiones, el enriquecimiento del trabajo, la administración por objetivos y programas para mejorar la calidad de la vida laboral.

El enfoque humanístico empleó una influencia crítica para humanizar las condiciones de trabajo y mostró que éstas tienen un gran potencial para lograr una mayor productividad, mas motivación y lealtad, mayor fuerza en el trabajo y una nueva actitud gerencial. Sin embargo, el impacto del enfoque humanístico no ha sido tan profundo o efectivo como se esperaba. Su aceptación fue cíclica, con períodos de grandes expectativas y aceptación y periodos de rechazo e indiferencia.

Según Luthans, es posible que el limitado éxito del enfoque humanístico se remonte a tres razones. La primera, que fue aplicado indiscriminadamente, sin reparar en las circunstancias específicas de la organización. La segunda, que el enfoque humanístico no incorporó principios de tecnología útiles, ni técnicas del modelo conductista o de la ciencia administrativa. La tercera es que este modelo no incluyó otro nivel de necesidad de la gente, la necesidad de encontrar un sentido de trascender en los acontecimientos diarios, de encontrar armonía.

Es importante mencionar, que la reciente popularidad de las prácticas administrativas japonesas, han revivido el interés por el enfoque humanístico.

1.1.4 Modelo Organizacional.

En la década de los setentas, la psicología organizacional surgió como un campo en sí mismo, intentando integrar eclícticamente los modelos psicológicos y organizacionales anteriores. Este enfoque supone que las personas son criaturas complejas, racionales e irracionales, intelectuales, sociales, emocionales y seres que se autorrealizan. Este modelo utiliza principios conductistas, humanísticos y aun psicoanalíticos en su tecnología de desarrollo organizacional. El impacto final y éxito de la psicología organizacinal aun no se ha visto del todo, pero abraza mayores promesas que los anteriores y mas reducidos intentos por mejorar la efectividad organizacional.

1.2 OTROS ENFOQUES PSICOLOGICOS RELACIONADOS CON EL TRABAJO

1.2.1 Suposiciones de los Individuos acerca del Trabajo.

La gente desarrolla diferentes suposiciones, creencias y actitudes acerca del trabajo. Desde el punto de vista del empleado, las suposiciones modifican sus niveles de aspiración, sus expectativas y consecuentemente el tipo de condiciones que los motivan. Desde el punto de vista de la gerencia, las suposiciones acerca del trabajo y acerca del individuo, determinan el tipo de diferentes prácticas organizacionales a seguir.

Según Clayre, existen por lo menos tres diferentes suposiciones que las personas tienen acerca del trabajo. La que se refiere al trabajo como una bendición, la que considera al trabajo como una mezcla de bendición y la suposición de que el trabajo es una maldición. (Tabla 1.1).

La gente que se refiere al trabajo como una bendición cree que es una parte esencial de su vida, con gran significado para el desarrollo personal y para contribuir con la sociedad. Creen que las disciplinas de un trabajo desarrollan el carácter de la persona y que el trabajo es el camino hacia una verdadera sensación de logro. Argumentan que el trabajo es noble y que implica la manera natural de gastar energías, tan natural como jugar y descansar.

La gente que cree que el trabajo es una mezcla de bendición comparte la creencia de que existe algo de dolor en todo trabajo, pero que puede ser soportable y aun agradable si se realiza con un buen espíritu. Ellos ven el trabajo como un compromiso, como un contrato donde la gente da su trabajo a cambio de dinero, que se utiliza para vivir y disfrutar de la vida. Creen que el trabajo es siempre una necesidad y que debe ser realizado de una manera u otra.

Existe gente que cree que el trabajo es una maldición, que tiene que ser afrontada, es una serie de sacrificios que son impuestos. Creen que el trabajo es doloroso, denigrante y que debe de evitarse siempre que sea posible. Argumentan que el trabajo forza a la gente a aumentar la producción y el consumo y que enajena al hombre, privándolo de su libertad.

TABLA I.1

Suposiciones que consideran el trabajo como una bendición:

* El trabajo tiene el mas grande significado y debe ser el interés central en la vida.

* El trabajo nutre a la gente. Desarrolla el carácter de la persona.

* El trabajo es la forma natural de gastar energía.

Suposiciones que consideran el trabajo como una mezcla de bendición:

* El trabajo debe ser hecho como un compromiso a cambio de dinero que puede ser utilizado para vivir y disfrutar la vida.

* Existe algo de dolor en todo trabajo.

* El trabajo es una necesidad, ni mala ni buena. Siempre se ha hecho y siempre se hará.

Suposiciones que consideran el trabajo como una maldición:

* El trabajo es una especie de sacrificio impuesto.

* El trabajo es la "cruz" de la gente. Es doloroso, rebajante y posiblemente deformante.

* El trabajo debe de evitarse siempre que sea posible.

* El trabajo enajena la libertad.

Las suposiciones de la gente pueden ser cambiadas a través de la experiencia. Las prácticas organizacionales que determinan la experiencia en el trabajo tienen mucho que ver con la formación de las suposiciones de las personas acerca de su trabajo.

1.2.2 Autoestima Personal

Cada individuo es el único verdadero testigo de sí mismo. Consciente o inconscientemente la gente se observa a sí misma, sus pensamientos, sentimientos, motivos y actos. De estas observaciones y de lo que la gente ha dicho acerca de ellos, el individuo desarrolla un retrato de sí mismo. Esta autoimagen es el foco de pensamientos, sentimientos y de una actitud general acerca de uno mismo. Esta es la autoestima personal.

Según Maslow, por lo general, la gente prefiere tener una buena autoestima, sentirse respetado, tener éxito y ser importante, en vez de tener una autoestima pobre y sentirse despreciado y sin éxito. A pesar de que existen dinámicas intrapersonales complejas entre aceptarse uno mismo y rechazarse, la gente actúa en el sentido de mantener o mejorar su autoestima.

La autoestima personal es un tesoro frágil, por lo que la gente pelea, externamente a través de acciones y palabras e internamente a través de maniobras psicológicas y de mecanismos de defensa para mantenerlo intacto o desarrollarlo. Si el individuo siente o imagina que su autoestima se está viendo amenazada o disminuida, ajustará su comportamiento de tal manera que se dé un equilibrio entre la amenaza externa y su acción por restaurar su autoestima personal.

"El ser humano combina física, racional, emocional y espiritualmente sus componentes para el desarrollo integral de su persona;...la propia personalidad, incluyendo potencialidades y limitaciones busca sus propias metas, retos, ideales, su apertura a experiencias y su habilidad de estar consciente de ellas. Si la persona ve este centro de su personalidad básicamente bueno, competente, útil, digno de ser amado y de amar y está satisfecho de sí mismo, su vida será constructiva, significativa y productiva, su relación consigo mismo y con los demás será positiva. Si ésta visión de sí mismo no es así, vivirá padeciendo ansiedad, insatisfacción, temor de no "poder" desarrollar su potencial y la pérdida de su energía y creatividad. Es por esta razón que la autoestima es fundamental para el propio desarrollo."(4)

Las organizaciones pueden hacer mucho para mejorar la autoestima de sus trabajadores y aprovechar esta motivación para mejorar la productividad. Para Maslow, el tipo de trabajo que una persona realiza es introducido a su autoimagen y por lo tanto afecta su autoestima. Se puede reforzar la autoestima proporcionando un sentido al trabajo, fomentando sentimientos de pertenencia a algo mas grande que uno mismo.

1.2.3 Contrato Psicológico

En el trabajo, además de un contrato legal, está implícito un contrato psicológico. La noción de un contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros

miembros y dirigentes de la organización. Esta idea está implícita en el concepto de rol organizacional, en el sentido de que cada rol es básicamente un conjunto de expectativas conductuales. El contrato psicológico implica además que cada persona que desempeña un rol tiene también expectativas sobre cosas como el salario, jornada, prestaciones, ventajas del empleo, garantía de que no lo van a despedir inesperadamente, etc; muchas de estas expectativas son implícitas y tienen mucho que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona.

La mayoría de los problemas que conllevan al descontento laboral, a las huelgas y a la deserción, tienen mucho que ver con incumplimientos evidentes del contrato psicológico.

La organización por su parte tiene también expectativas mas implícitas y sutiles, como por ejemplo que el empleado dé una buena imagen de la organización, que le sea leal, que todo lo que haga sea por el bien de ella, etc.

Según Schein, el contrato psicológico es dinámico porque cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo, por lo que debe "renegociarse" constantemente.

En el contrato psicológico el individuo acepta internamente dar algo que considera justo, a cambio de recibir una compensación. El significado subjetivo de justicia es determinado por las dinámicas de preservar o mejorar la autoestima personal. Si los trabajadores perciben que la organización está siendo justa, ellos responderán haciendo esfuerzos para producir una justa cantidad de producción.

Para Schein, el que la gente trabaje eficientemente, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus

objetivos y se sienta satisfecha de su trabajo depende en gran parte de dos condiciones:

1) La medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación a lo que la organización le puede dar y a lo que el le puede dar a la organización a cambio y las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir a cambio.

2) La naturaleza de lo que en realidad se intercambia -dinero a cambio de tiempo laboral extra; satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de mas trabajo y mas lealtad; oportunidades de alcanzar auto-actualización y encontrar un empleo interesante a cambio de mas productividad, alta calidad del trabajo y esfuerzo creativo puesto al servicio de los objetivos de la organización, etc.

1.2.4 Los Efectos del Trabajo en los Individuos.

La experiencia de trabajar tiene múltiples efectos en el individuo. Su influencia puede ser analizada en las siguientes áreas:

- necesidades
- habilidades
- salud
- autoestima
- vida afuera del trabajo.

A través del trabajo la gente cambia sus niveles de necesidades ya sea satisfaciendo algunas o frustrando otras. El trabajo afecta el repertorio de habilidades de la gente, lo cual puede ser manteniendo a un mismo nivel dichas habilidades, incrementándolas

a través del aprendizaje o atrofiándolas por la falta de uso. El esfuerzo en el trabajo produce un grado de fatiga física y mental y los conflictos que tiene la persona en su trabajo causan estrés; ambos elementos tienen un impacto en la salud de la persona.

A través de la asociación de ciertos tipos de trabajo, la gente puede o no expresarse. Esto afecta la congruencia personal y consecuentemente la autoestima y el bienestar emocional. La gente identifica e introduce a su autoimagen su experiencia en el trabajo. Su autoestima puede ser mejorada por sentimientos de orgullo, reconocimiento y por la importancia de su trabajo, o puede ser disminuida por la robotización y por el poco significado que le encuentra al trabajo.

La experiencia del trabajo se refleja en la vida de la gente afuera del mismo. Esto puede afectar positivamente o negativamente las relaciones con su familia, amigos, en el uso de su tiempo libre, en su tipo o forma de entretenimiento, y en sus patrones de descanso y de sueño.

En resumen, si el trabajo es la mayor influencia en la vida de la gente, ya que para la mayoría, el trabajo representa la actividad que ocupa el mayor tiempo en su vida (con la posible excepción de dormir), el hecho de que el trabajo tenga un extendido impacto en la vida de la gente subraya la importancia de encontrar y crear alternativas que mejoren la vida laboral.

1.2.5 Tipos de Personas Relacionadas con su Trabajo.

Cada persona es única, se puede concebir como una configuración única de múltiples elementos que conforman al ser humano. Esta

configuración está integrada por las características particulares de las dimensiones físicas, intelectuales, sociales y emocionales que forman la totalidad de cada individuo. Está constituida por la idiosincrasia funcional de los procesos psicológicos individuales, motivación, percepción, procesamiento de información, aprendizaje, comunicación. También la componen las habilidades y destrezas, temperamento y suposiciones específicas que tiene el individuo acerca de su trabajo y acerca de las otras personas. Todas las variables y determinantes de cada configuración específica están estructuradas e integradas en una personalidad única, identidad o ego.

Cada individuo necesita manifestar o expresar su propia personalidad. Cada persona expresa lo que es de múltiples maneras, como son sus gustos y disgustos, sus habilidades, sus sentimientos, la manera en que se relaciona con otras personas, etc.

En el trabajo, la expresión personal se refleja principalmente a través del tipo de actividades que el individuo realiza, a través de sus intereses, habilidades, destrezas y aspiraciones.

Según Rogers, una cuestión crítica en el individuo, es el grado de congruencia que tiene para poder expresar lo que es él mismo, ya sea en el trabajo o en cualquier otra parte o situación. Cuando a la persona se le permite y se le refuerza dicha expresión, existe congruencia, que se asocia con una personalidad bien integrada, con una buena autoestima y con un bienestar emocional. Por el contrario, si a la persona se le obstaculiza expresarse, o no puede, existe una incongruencia en la persona, la cual está

asociada con una personalidad fragmentada, con una pobre autoestima, con sentimientos de frustración y con relaciones conflictivas.

Dividiendo a los trabajadores en tres grupos, dependiendo cada uno de las posibilidades de expresar lo que son en el trabajo, tenemos:

- al tipo A, que incluye a la gente que hace lo que quiere hacer y lo que está preparada para hacer en su trabajo. En otras palabras, en el individuo tipo A existe una gran congruencia entre ellos mismos y el tipo de actividades que requiere su trabajo.
- al tipo B, que es la clase de personas que hacen en sus trabajos mas o menos lo que quieren y lo que están preparados para hacer. Existe una congruencia entre moderada y baja en estos individuos.
- al tipo C, que incluye a la gente cuyos intereses y habilidades no tienen nada que ver con lo que hacen en su trabajo. En el tipo C, existe una clara incongruencia entre lo que son ellos mismos y lo que realizan en sus trabajos.

En general, los individuos tipo A son muy buenos trabajadores, con un alto grado de motivación interna. Su autoimagen es buena y sienten satisfacción al realizar su trabajo.

El individuo tipo B tiene un alto potencial porque su nivel de congruencia personal puede ser elevado. Esto se puede desarrollar expandiendo y modificando sus actividades de manera que puedan expresarse mejor.

El tipo C es el caso mas difícil, ya que existe un alto nivel de incongruencia entre el individuo y su trabajo; y las actividades no pueden ser cambiadas o el individuo tiene pocas habilidades o destrezas para poder ser cambiado a otro trabajo.

Este es el caso de muchos trabajadores de líneas de ensamble o trabajos superespecializados.

Lo anterior subraya la importancia de la correcta colocación de los individuos en sus puestos de trabajo, de tal manera que exista congruencia entre lo que son y lo que realizan. También enfatiza la necesidad de que las prácticas o actividades en la organización sean mas flexibles y les permitan una participación activa a los trabajadores.

Las diferentes teorías que se han desarrollado a través del tiempo en relación al comportamiento y actitudes del individuo con respecto a su trabajo, así como los diversos enfoques psicológicos que ponen en evidencia que la vida laboral es un aspecto fundamental en cada individuo, son la base para comprender la importancia que tiene el sentir satisfacción en el trabajo.

REFERENCIAS DEL CAPITULO 1

(1) RODRIGUEZ Mauro. Psicología de la Organización. p. 35.

(2) RODRIGUEZ Mauro. Motivación al Trabajo. p. 28.

(3) Ibidem. p. 30.

(4) RODRIGUEZ Mauro. Op cit. p. 24.

CAPITULO 2

EL GRUPO EN LA ORGANIZACION

Una organización está integrada por grupos de individuos organizados para alcanzar determinados resultados. Estos grupos son coordinados por líderes que utilizan un determinado estilo para lograr los objetivos organizacionales. La interacción entre los miembros del grupo y los líderes genera dinámicas que influyen críticamente en la experiencia del individuo en su trabajo y en el nivel de desarrollo de la organización.

Por otra parte, sin comunicación, los individuos no podrían interactuar, por lo que una adecuada comunicación es un factor indispensable para el desarrollo de los grupos y por lo tanto para los individuos que los integran.

2.1 GRUPOS FORMALES E INFORMALES

"Un grupo se define como dos o mas individuos, que interactúan y son interdependientes, cuya reunión obedece al deseo de alcanzar objetivos particulares." (1)

Para Herbert, un grupo puede ser descrito como un equipo de dos o mas individuos que interactúan debido a actividades comunes, comparten metas o proximidad física y entre ellos desarrollan sentimientos.

Los grupos son entidades dinámicas ya que por lo general se encuentran en un estado constante de cambio. Robbins afirma que el desarrollo de un grupo tiene cuatro etapas:

1) la de formación, caracterizada por incertidumbre ante la finalidad, estructura y liderazgo del grupo;

2) la de conflicto, en donde los miembros se resisten al control que el grupo impone al individuo;

3) la de organización, es la etapa en la que surgen relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión;

4) la de realización, en donde la estructura es plenamente funcional y se contra en la ejecución de tareas.

Dentro de las organizaciones se ha hecho una distinción entre grupos formales e informales. Los grupos formales son definidos por una estructura, tecnología y sistemas de la organización. Estos grupos tienen objetivos formales y tareas específicas relacionadas con su trabajo. Los grupos formales tienen jerarquía y autoridad, funciones y roles específicos, normas y regulaciones prescritas, así como incentivos y sanciones definidos.

En contraste, los grupos informales surgen "espontáneamente" de las necesidades sociales de los individuos. Son casuales, algo estables y se establecen principalmente en la base de amistad. Los roles en los grupos informales, incluyendo el de su líder, son libremente definidos por las personalidades de sus miembros, sus expectativas, y sus necesidades en un tiempo en particular. Las normas y regulaciones no están formalmente prescritas, mas bien son percepciones internas de que es apropiado o valorado en el grupo y para hacer cumplir las normas informales, el grupo proporciona o niega aprobación social.

El reconocimiento de la existencia e influencia que tienen los grupos informales en el desarrollo organizacional empezó con los estudios en Hawthorne, y se desarrolló en el movimiento de

relaciones humanas de los años sesentas y comienzos de los setentas. Desde que fue descubierto que las organizaciones autocráticas y muy mecanizadas generaban fuertes y conflictivos grupos informales, se le dió mas atención a la motivación humana y al desarrollo dentro de los grupos formales. Esto generó un gran interés en los estilos de liderazgo, en la participación de grupos, en la participación personal, etc.

La dinámica de grupo se refiere a las interacciones y procesos operativos dentro del grupo y la influencia que tienen en cada miembro individualmente. Ejemplos de dinámicas de grupo son el tipo de relación entre líderes y otros miembros, el grado de cohesión del grupo, las fuerzas sociales que empujan al individuo hacia la uniformidad, los patrones de comunicación, y el tipo de comportamientos que son permitidos, ritualizados o prohibidos.

Las dinámicas de los grupos formales son determinadas por el tipo de estructura organizacional, por la tecnología utilizada, por los planes específicos y los sistemas de control, por el tipo de liderazgo, por el nivel de participación grupal y el tipo de individuos involucrados. Las dinámicas de los grupos informales son influenciadas indirectamente por los factores formales y directamente por el nivel de satisfacción de las necesidades sociales proporcionada por la estructura formal, los tipos de individuos integrantes y por la cultura organizacional.

Los grupos informales son inevitables y existen paralelamente a la organización formal. Estos grupos surgen mas clara y poderosamente cuando los grupos formales ignoran las necesidades sociales y personales de los trabajadores. Dependiendo de muchos factores, los grupos informales pueden tener una relación

conflictiva, neutral o de actividad conjunta con la organización formal.

2.2 FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN LOS GRUPOS

Para Schein, las funciones organizacionales formales son aquellos aspectos de la actividad grupal que coinciden con la misión básica de la organización. Algunas de esas funciones son: realizar una tarea, generar nuevas ideas o soluciones creativas, desempeñar funciones de coordinación, ser un mecanismo de resolución de problemas, facilitar la implementación de decisiones complejas o ser un medio de socialización o entrenamiento.

Por otra parte, los grupos también cumplen funciones psicológicas individuales, ya que son un medio para satisfacer necesidades de afiliación, son un medio para desarrollar, incrementar y confirmar el sentido de identidad y mantener la autoestima. También sirven para establecer y comprobar la realidad social, para reducir la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia, asi como para resolver problemas o realizar tareas que no son las de la organización.

"Los grupos suplen muchas de nuestras necesidades psicológicas mas básicas y como buena parte de nuestra vida adulta la pasamos dentro de diferentes tipos de contextos laborales, no sorprende que los grupos se convierten en parte integral de esos contextos." (2)

A pesar de qe los grupos informales surgen para satisfacer necesidades sociales de los individuos, también tienen un efecto en la realización del trabajo de la organización. Al mismo tiempo,

los grupos formalmente definidos creados para realizar un trabajo, también tienen un impacto en la satisfacción (o frustración) de las necesidades personales y sociales. En este sentido los grupos formales e informales están entrelazados en las organizaciones.

Leavitt afirma que los grupos psicológicos pueden ser la unidad clave que facilite la integración entre los fines de la organización y las necesidades personales de sus miembros.

Idealmente, los grupos formales deben ser efectivos para realizar y alcanzar sus tareas y los grupos informales deben ser sinergéticos con la organización formal. Igualmente ambos tipos de grupos deben ser recompensantes, en donde las necesidades sociales y de estima se unan, en donde la comunicación esté abierta y la confianza prevalezca en las relaciones. Bajo circunstancias especiales, los grupos pueden facilitar el reconocimiento individual, proporcionando sentido al trabajo.

Según Herbert, los grupos informales que están en armonía con la organización se pueden fomentar y apoyar, primero humanizando los factores formales de estructura, tecnología y sistemas, y luego identificando, aceptando e integrando sus intereses a los de la organización. Los gerentes deben estar preparados para identificar la organización informal para manejar a la gente de acuerdo a como están actualmente evolucionando, y no basarse solamente en descripciones de trabajo, manuales de organización o de políticas. Los empleados sentirán así que la gerencia entiende y acepta a los grupos informales y que las actividades formales no amenazan a los grupos informales.

Un ejemplo del uso apropiado de grupos informales que produjo un resultado sinergético o de armonía es la práctica japonesa de

participación de grupos y consensos antes de implementar acciones importantes o de introducir cambios. Según Ouchi, desde que los individuos pueden expresar sus opiniones, los grupos informales no se sienten amenazados por nuevas acciones, porque saben que sus intereses son tomados en cuenta. Además, el tiempo tomado por las consultas a los trabajadores y por los consensos familiarizan a la gente con las nuevas actividades, creando lo que los japoneses llaman tiempo de aceptación en sus decisiones, y de ese modo reducen la resistencia al cambio. Como resultado, la implementación de nuevas acciones obtiene el apoyo total de la mayoría de las personas dentro de los grupos formales e informales.

Otro ejemplo es el apropiado uso de la información de los grupos informales para formar equipos de trabajo. Obteniendo datos sociométricos acerca de quién debe estar con quién y quién parece ser el líder informal, el equipo puede estar mejor integrado y los supervisores identificados.

Otro ejemplo, es la integración del grupo informal al grupo formal, a través del uso de entrenamiento de la sensibilidad. Permitiendo la expresión de los sentimientos reales, tanto positivos como negativos, la comunicación se abre y los individuos se conocen y se aceptan unos a otros. De esta manera, la confianza y confidencia se desarrollan dentro de los grupos y los elementos críticos de los grupos informales son integrados en los formales, dando como resultado un equipo de trabajo mas cooperativo, comprometido y efectivo.

En resumen, los grupos dentro de las organizaciones son de vital importancia ya que desempeñan funciones organizacionales y

psicológicas. Schein dice que si la organización se puede diseñar de tal manera que las fuerzas psicológicas de los grupos trabajen en forma congruente con los objetivos de la organización, existe mas posibilidad de aumentar la efectividad de la organización y la satisfacción de las necesidades del individuo.

2.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA INTEGRACION DE GRUPOS.

Muchos son los factores que determinan el tipo de grupos que pueden existir en una organización así como el papel que desempeñan en la realización del trabajo y en las funciones de tipo personal o ambos.

Schein identifica tres factores principales:

1) Factores ambientales. Algunos de estos factores son, la manera en que está organizado el trabajo, la localización física de los trabajadores y el horario de trabajo. Estos factores determinan quién va a interactuar con quién, es decir, determina quienes van a conformar los grupos.

El clima empresarial, es otro factor ambiental, del que depende que los grupos diseñados lógicamente puedan suplir necesidades psicológicas. El clima empresarial está determinado principalmente por los supuestos sobre la motivación del empleado que prevalezcan en la organización. Un clima que se basa en supuestos racionales-económicos tiene mayor posibilidad de crear grupos que estén a la defensiva o en contra de la empresa. Estos grupos surgen para darle a sus miembros una sensación de dignidad y de seguridad. Un clima que se basa en supuestos sociales propicia la formación de grupos que no están relacionados con el logro de

tareas, a pesar de que es frecuente que la organización se base en supuestos racionales-económicos, y trate de suplir las necesidades del individuo con grupos sociales extrínsecos a la organización laboral.

La organización que trabaja con supuestos de autoactualización tiene mas posibilidad de crear un clima que conforme grupos psicológicos mas significativos en virtud de la importancia que la organización le da al significado intrínseco del trabajo.

2) Factores de afiliación. La manera en que está conformado un grupo influye directamente en la relación que se dá entre la eficiencia en las tareas organizacionales y la realización de la tarea como satisfactor psicológico de los miembros del grupo. Para que un trabajo se haga eficientemente debe existir cierto grado de consenso en cuanto a los objetivos, a los valores básicos y a los medios de comunicación. Si las diferencias entre los antecedentes personales, valores o estatus de los individuos no permiten llegar a ese consenso o a esa comunicación, el grupo no puede funcionar bien.

Para que cualquier tipo de trabajo se realice bien tiene que contar con los recursos necesarios para llevarlo a cabo. "Si el grupo no realiza la tarea por falta de recursos y como consecuencia desarrolla una sensación psicológica de fracaso, difícilmente puede desarrrollar la fuerza y la cohesión que necesita para suplir otras necesidades psicológicas de sus miembros." (3)

Para asegurar un buen grupo de trabajo es muy importante considerar las características de los miembros y determinar la

posibilidad de que puedan trabajar juntos y suplir sus propias necesidades.

3) Factores dinámicos. Para Schein, estos factores son los eventos y procesos que ocurren durante la vida del grupo o que llevan a la conformación del grupo. Por ejemplo la orientación del grupo y los procedimientos de socialización, el tipo de estructura del grupo que surge de la interacción entre sus miembros y el éxito o fracaso del grupo en lograr tareas y en suplir las necesidades psicológicas de los miembros.

Los factores dinámicos hacen resaltar la naturaleza cambiante de los grupos.

"Probablemente el factor dinámico mas importante que influye en la integración de las necesidades individuales y organizacionales está dado por la medida en que el líder y los miembros del grupo desarrollen la sensibilidad y habilidad necesarias para manejar los procesos de grupo. (4)

2.4 ESTRUCTURA DEL GRUPO

Un grupo se estructura a través de tres conceptos: roles, normas y estatus

2.4.1 Roles

Un rol o papel es "...un conjunto de patrones conductuales esperados que se atribuyen a alguien que ocupa determinada posición en una unidad social." (5)

Existen ciertas actitudes o conductas compatibles con un rol, y son las que producen la identidad del rol. Sin embargo cuando los

requerimientos del papel no estan bien definidos, la identidad pierde claridad y el individuo recurre a patrones anteriores de conducta.

La conducta que se realiza se basa en la interpretación de la manera en que el individuo piensa que se debe comportar, es decir, la idea de cómo se debe actuar en una situación determinada es una percepción del rol.

Por otro lado, los demás individuos piensan en el modo en que se debe actuar en determinada situación, ésto es, las expectativas del rol. En gran medida, el comportamiento del individuo depende del papel definido dentro del contexto donde se encuentra.

Un claro ejemplo de expectativas del rol es el contrato psicológico, en donde se definen las expectativas conductuales propias de cada papel.

Cuando el individuo se encuentra frente a expectativas de rol contradictorias, se produce el conflicto de roles. El conflicto se presenta si se da cuenta de que cumplir con las exigencias de un papel dificulta la realización de otro.

Los conflictos de roles aparecen constantemente en todos los individuos, ya que desempeñan varios papeles tanto dentro del trabajo como fuera de él. Estos conflictos influyen en el comportamiento y pueden intensificar la tensión y frustración internas.

2.4.2 Normas.

Las normas existen en todos los grupos, y son patrones aceptables de comportamiento que comparten sus integrantes; indican a los individuos lo que se debe o no hacer en determinadas

circunstancias. Desde el punto de vista de un individuo señalan lo que se espera de él en una situación dada. Cuando el grupo las acepta, las normas actúan como un medio que influye en el comportamiento de sus integrantes con un mínimo de controles externos. Las normas difieren entre los grupos, comunidades y sociedades.

Las normas formales son las que están incluidas en los manuales de la organización y establecen las reglas y procedimientos que han de seguir los empleados. Sin embargo, la mayoría de las normas en las organizaciones son informales. Si algún miembro del grupo se conduce en una forma que viola alguna norma, lo mas seguro es que se le presione par que ajuste su comportamiento a las normas del grupo.

Por lo general, las normas se desarrollan gradualmente a medida que los miembros de un grupo aprenden cuáles conductas son necesarias para que el grupo funcione bien.

Las normas que impone un grupo tienden a ser las que son mas importantes para él; la importancia de una norma se dá si facilita la supervivencia del grupo, si reduce los problemas interpersonales que causan malestar a los miembros, y si permite a los individuos expresar los valores centrales del grupo y aclara el rasgo distintivo de la identidad del grupo.

Sin embargo, muchas veces el individuo cae en el conformismo, porque el deseo de aceptación lo hace susceptibe de conformarse a las normas del grupo. Los grupos ejercen fuertes presiones sobre sus integrantes para que cambien su actitud y conducta ajustándose así a las normas del grupo.

Es importante señalar que las normas afectan profundamente el desempeño del individuo y el grado de satisfacción que experimente en su ambiente de trabajo.

2.4.3 Estatus.

El estatus es un grado de prestigio, posición o jerarquía de una persona dentro de un grupo. Incluso el grupo mas pequeño desarrolla roles, derechos y rituales para distinguir a sus miembros.

El estatus es un factor muy importante en el conocimiento de la conducta por ser un gran motivador y por tener consecuencias conductuales negativas cuando el individuo advierte incongruencia entre lo que considera que es su estatus y lo que otros piensan que es.

La organización puede imponer formalmente estatus mediante la pertenencia a ella, la ocupación, el nivel organizacional o el sueldo, títulos o protocolos; pero también el estatus se presenta de manera informal. Puede adquirirse por características como escolaridad, sexo, edad, destreza o experiencia. Todo puede tener un valor de estatus si otros miembros del grupo le dan ese valor y varía segun el momento y el lugar.

Existen muchos y diversos símbolos de estatus dependiendo del grupo. "Las personas que ocupan puestos o posiciones elevadas están rodeadas por un conjunto de elementos que no determinan a aquella, pero que actúan como indicadores de su estatus." (6)

Los símbolos del estatus cumplen varias funciones en la organización. Actúan como premios e incentivos, además de ser fuertes motivadores del individuo.

Es importante que los integrantes de un grupo piensen que su jerarquía de estatus es justa, es decir, que exista una equidad del estatus.

Los privilegios que acompañan las posiciones formales son también elementos importantes en la conservación de la equidad. Existe una incongruencia del estatus cuando el individuo percibe una injusticia entre su jerarquía y los privilegios de estatus que le concede la organización.

Aunque por lo general, los grupos coinciden en los criterios de estatus y en la clasificación de los individuos, a veces, el individuo se encuentra en una situación de conflicto cuando se mueve entre grupos cuyos criterios del estatus son distintos o cuando los grupos están integrados por individuos provenientes de ambientes heterogéneos.

2.5 COMUNICACION

La comunicación es un proceso mediante el cual se transmite cualquier tipo de información a otras personas.

Dentro de la organización y por lo tanto dentro del grupo, la comunicación realiza básicamente cuatro funciones: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación sirve para controlar el comportamiento de los empleados mediante jerarquías de autoridad y normas formales, aunque también la comunicación informal regula la conducta.

La comunicación propicia la motivación, mediante la fijación de metas concretas, la retroalimentación y el reforzamiento de la conducta.

Para muchos individuos, su grupo de trabajo constituye la principal fuente de interacción social. A través de la comunicación externan sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción, es decir, permite la expresión emocional.

La comunicación proporciona la información que necesitan los individuos y los grupos para poder tomar decisiones al transmitir los datos con los cuales se identifican y evalúan las diversas opciones.

2.5.1 MODELO DE COMUNICACION

El siguiente modelo está compuesto por siete partes: 1) la fuente de la comunicación; 2) la codificación; 3) el mensaje; 4) el canal; 5) la decodificación; 6) el receptor y 7) la retroalimentación.

La fuente inicia el mensaje al codificar un pensamiento. Algunas condiciones que afectan al cifrado del mensaje son la habilidad, la actitud, el conocimiento y el sistema sociocultural.

El mensaje es el producto físico de la fuente codificadora, en él infuyen el codigo o los símbolos que se transmiten, el contenido del mensaje y las decisiones que toma la fuente al seleccionar y organizar los códigos y el contenido.

El canal es el medio a través del cual pasa el mensaje; los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes referentes al trabajo, mientras que los canales informales transmiten mensajes de índole personal o social.

El receptor es el individuo al que se dirige el mensaje, quien debe descifrarlo. El receptor también se ve limitado por sus

habilidades, actitudes, conocimientos y por su sistema sociocultural.

La retroalimentación es la comprobación de la eficacia con que se ha transmitido el mensaje; determina si se ha logrado la comprensión del mismo.

Desafortunadamente, se pueden crear distorsiones a partir de los anteriores componentes del modelo y por lo tanto afectar a la buena comunicación.

Otras barreras que obstaculizan el proceso de comunicación son:

- la filtración, que denota la manipulación de la información por el emisor, para que sea vista mas favorablemente por el receptor; influyen los intereses y percepciones personales, así como el número de niveles en la estructura de una organización;
- la percepción selectiva
- las emociones
- el lenguaje

Otros ejemplos que dá Rodríguez Mauro son:

- la resistencia de los empleados a dejarse conocer, habitual en las organizaciones autoritarias;
- la desconfianza ante un jefe
- la falta de planeación y de organización, que impide enterarse del trabajo de los otros grupos y departamentos;
- demasiada estratificación que multiplica los niveles.

Para superar las barreras y hacer mas satisfactoria la comunicación se debe usar la retroalimentación, se debe de simplificar el lenguaje de modo que sea compatible con el del receptor, se debe escuchar activamente, es decir, buscar empatía

con el emisor, para facilitar la comprensión del contenido real de un mensaje y se deben controlar las emociones para que no distorsionen la transmisión del significado del mensaje.

"En muchos países se han acreditado los seminarios de comunicación, dirigidos por psicólogos con experiencia y encaminados a que los grupos se concienticen de sí mismos, de modo que aprendan a diagnosticar sus propios procesos y a manejarlos adecuadamente." (7)

La superación de las barreras tiene el objetivo de mejorar la capacidad de transmitir y captar el significado integral de la comunicación.

2.6 LIDERAZGO

Un elemento crítico en la dinámica y efectividad del grupo es el liderazgo. "El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas." (8) Para Herbert el liderazgo puede ser mejor entendido como un proceso entre el líder, el grupo y la situación. Los líderes ajustan su comportamiento en respuesta a las condiciones situacionales, al tipo de decisiones y a la conducta de los miembros del grupo.

Al igual que en los grupos, existen líderes formales, titulares de roles organizacionales investidos con autoridad formal, y líderes informales cuyos roles surgen del grupo informal de acuerdo a sus habilidades para realizar el trabajo o por mantener al grupo unido.

Diversos estudios han asociado a un liderazgo efectivo con la inteligencia, iniciativa, fuertes necesidades de logro,

autoconfianza, y voluntad para tomar decisiones y aceptar sus consecuencias. Herbert dice que otros factores que determinan a un líder son sus habilidades, conocimientos y cualidades para alcanzar las metas del grupo, su posición en la red de comunicaciones, su potencial para mantener las normas y los valores del grupo, así como su habilidad para iniciar y sostener relaciones con diferentes personalidades.

2.6.1 Tipos de Liderazgo

Ya se ha mencionado que el líder tiene dos funciones principales: una es facilitar el cumplimiento de las tareas del grupo, y la segunda es mantener las necesidades sociales del grupo.

Un enfoque reconocido ampliamente de liderazgo utiliza éstas funciones como base para determinar la orientación o estilo del líder.

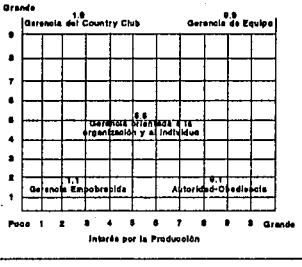
Por un lado, el líder cuya tarea se orienta principalmente en la producción, facilitación del trabajo, estructuración y cumplimiento de metas u objetivos. En contraste, el líder que está enfocado hacia las personas, se orienta en las relaciones humanas, en resolver dificultades interpersonales, proporcionando ayuda y consideración.

Blake y Mouton desarrollaron el "Grid gerencial", una herramienta para identificar los tipos de gerentes. Las dos dimensiones del grid conciernen al interés por las personas y al interés por la producción. (tabla II.1)

En las posiciones extremas se ubican: el gerente que tiene un mínimo interés en las personas y en la producción tiene un estilo empobrecido. Este estilo puede representar a un gerente ineficiente que no está involucrado y que es pasivo o puede representar a algunos "burócratas" cuyo principal interés es la conformidad con las reglas.

Tabla II.1

GRID GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON



En oposición, sería el gerente que sintiera máximo interés tanto en las personas como en la producción. Blake y Mouton afirman que este es el tipo de liderazgo mas efectivo. Lo llaman gerencia de equipo, este tipo de líder es un buen motivador, fija altos estándares y a través de la gerencia de equipo, el trabajo se lleva a cabo por personas comprometidas.

Otros estilos gerenciales identificados por el grid son el gerente "country club", quien tiene un máximo interés en las personas y ninguno por la producción; el gerente autoridad-obediencia, quien se enfoca principalmente en la

producción, excluyendo a las personas; y en medio del grid se encuentra el gerente orientado a la organización y al individuo.

Se mencionó con anterioridad que el liderazgo puede ser mejor entendido como el proceso entre el líder, el grupo y la situación. Fiedler postuló que un liderazgo efectivo depende de la interacción entre el tipo de líder y la naturaleza de la situación. Un tipo de liderazgo está orientado al trabajo y el otro a las relaciones interpersonales. "Su modelo propone que un buen desempeño del grupo depende de la concordancia entre el estilo del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le confiere control e influencia."(9)

Otra teoría para estudiar el liderazgo se enfoca en cómo son tomadas las decisiones. El punto de vista clásico distingue tres estilos: autoritario, democrático y el de "laissez faire" (dejar hacer).

Existen varios refinamientos del modelo clásico. Tannenbaum y Schmidt analizaron el comportamiento del líder en un continuo que tiene en un extremo autoridad total para los gerentes y en el otro libertad total para los subordinados. Likert propuso cuatro estilos gerenciales: explotador-autocrático, benevolente-autocrático, participativo y democrático.

Para fines de esta tesis, dividiremos los enfoques en dos: el directivo y el participativo, de acuerdo a quien toma las decisiones.

2.6.1.1 Enfoque Directivo

Este enfoque se basa en la autoridad de los líderes y en la obediencia de los empleados. Los gerentes toman todas las

decisiones, mientras que los subordinados simplemente obedecen las órdenes. Este enfoque supone que la mayoría de las personas necesitan ser controladas y dirigidas con órdenes específicas, incentivos extrínsecos y amenazas de castigo. Casi existe una exclusiva preocupación por la producción sin importar las personas.

Este enfoque se asocia con la teoría X de McGregor: estructuras mecanizadas, gerencia tradicional, amplias burocracias, instituciones militares y dictatoriales. La principal característica de este enfoque es la falta de participación de los empleados en la toma de decisiones.

En conjunto, el enfoque directivo es mas o menos efectivo en conseguir las metas productivas o de servicios, especialmente en estructuras mecanizadas, producciones en masa y en emergencias. En general, el sistema directivo tiene un valor muy limitado para promover el desarrollo personal, sobre todo para las personas con importantes necesidades psicológicas, y para los empleados con un alto grado de inteligencia y preparación.

A pesar de que los empleados no pueden "hablar" si pueden "pensar" así, los grupos informales tienden a ser conflictivos o neutrales para la organización. En general, el líder directivo tiende a crear resistencia, pasividad, disminuye compromisos y crea un bajo interés por la calidad del trabajo. Las dinámicas de los grupos formales tienden a mostrar defensas y falta de confianza. Cuando el sistema directivo es explotador, la respuesta se dará en mas conflictos, incluyendo sabotajes y huelgas. Cuando el líder directivo es paternalista, la respuesta tiende a ser mas neutral.

2.6.1.2 Enfoque Participativo

En contraste, el enfoque participativo está definido por un grado de participación de los empleados en la toma de decisiones. Este enfoque enfatiza el valor del individuo y acentúa la habilidad del líder en coordinar y resolver problemas.

Existen diferentes grados, estilos y tipos en donde la participación en la toma de decisiones puede ocurrir. En algunas organizaciones la participación del individuo está restringida a decisiones de bajo riesgo, mientras que en otras organizaciones, la participación del grupo es mas amplia e incluye áreas importantes.

La participación puede ocurrir directamente en juntas y consultas o indirectamente a través de sugerencias y votaciones. La participación puede darse si los empleados solo aprueban o desaprueban una decisión, o si los trabajadores presentan las alternativas de solución a los problemas y los gerentes deciden.

Usualmente la participación de los empleados toma la forma de comités integrados por gerentes y trabajadores. Un ejemplo popular de comités con mayoría de trabajadores y como nivel de unidad son los círculos de calidad. Ouchi dice que los círculos de calidad por lo general se reunen una vez a la semana y presentan, discuten y recomiendan maneras de mejorar la productividad en su unidad. Las recomendaciones son aceptadas o rechazadas por la gerencia o por el comité de producción.

Los líderes participativos introducen cambios en sus roles y motivaciones. La coordinación y dirección son las habilidades críticas que sustituyen la formula de autoridad-obediencia. Aunque la preocupación por la producción se mantiene, el interés por las

personas y sus relaciones se vuelve esencial. Los líderes deben ser socialmente hábiles para conducir reuniones efectivas, para promover y apoyar la participación individual, para resolver dificultades interpersonales y para motivar a los individuos. La motivación mas poderosa de los líderes se orienta principalmente a la motivación social y de logro. Como la producción de la unidad no depende de la autoridad del líder, sino de la colaboración del grupo, los incentivos se orientan a mejorar al grupo.

Hay muchas razones que explican por qué los líderes participativos, bajo ciertas condiciones, producen una mayor motivación y efectividad organizacional. Enfatiza la importancia de la participación del individuo para el grupo y para la organización. Las personas apoyan lo que han ayudado a crear y tienden a identificarse con aquello en lo que han participado. De esta manera, la participación promueve el sentido de identificación personal con la metas u objetivos de la organización, lo que facilita el sentimiento individual de logro.

McGregor dice que la participación permite la integración de los objetivos individuales y organizacionales, produciendo un efecto sinergético, en donde lo que es bueno para el individuo, es bueno para la organización y viceversa. Finalmente, la participación incrementa la cohesión del grupo, aumentando la cooperación y coordinación, pudiendo resultar una mayor efectividad.

Sin embargo, la gerencia participativa no se aplica satisfactoriamente en todas las condiciones. La cultura, la estructura organizacional, el ambiente o la historia de la organización pueden o no ser compatibles con el enfoque

participativo. Y por otra parte puede ser que el tipo de trabajadores o gerentes sean los que determinen si es apropiado o no.

En general, los líderes participativos tienden a promover los comités, las iniciativas y la cooperación, se preocupan también por la calidad del trabajo. Las dinámicas de los grupos formales son menos defensivas que en el sistema directivo. Cuando el enfoque participativo está balanceado y es congruente con las demás variables y su líder es apropiado, la respuesta de los individuos es mas armónica, incluyendo lealtad, confianza y esfuerzo para realizar las tareas.

REFERENCIAS DEL CAPITULO 2

(1) ROBBINS Stephen P. Comportamiento Organizacional. p. 171.

(2) SCHEIN Edgar H. Psicología de la Organización. p. 141.

(3) Ibidem. p. 145.

(4) Ibidem. p. 150.

(5) ROBBINS Stephen P. Op cit. p. 176.

(6) MARO Luis. Psicología de las Relaciones Humanas. p. 76.

(7) RODRIGUEZ Mauro. Psicología de la Organización. p. 101.

(8) ROBBINS Stephen P. Op cit. p. 244.

(9) Ibidem. p. 252.

CAPITULO 3

LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

En el estudio del comportamiento individual y organizacional, seguramente no hay otro concepto que haya sido objeto de tantos estudios como la motivación.

3.1 DEFINICIONES Y CONCEPTOS DE MOTIVACION Y NECESIDADES

Para comenzar es necesario saber qué significado tiene la motivación y qué relación existe entre ésta y las necesidades.

La motivación está íntimamente relacionada con las necesidades. Los motivos humanos se basan en necesidades ya sea que éstas se perciban en una forma consciente o subconsciente.

El término necesidad expresa fundamentalmente un sentimiento de falta o de insuficiencia. Es la reacción psíquica que se produce en el individuo cuando se provoca una ruptura del equilibrio que existe entre las fuerzas internas de su organismo y las del medio exterior que lo rodea. Una necesidad significa algún estado que hace atractivo ciertos resultados.

El grado de satisfacción que obtiene un individuo por el propio trabajo está influido en parte por la manera en que dicho individuo consiga la realización o satisfacción de determinadas necesidades.

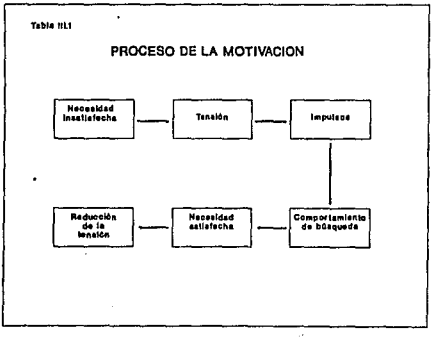
Algunas necesidades son inherentes a la naturaleza del organismo y se dan en todos los animales. Estas necesidades pueden llamarse naturales o innatas, puesto que su aparición es

independiente de la experiencia pasada. Por ejemplo, el hambre y la sed se consideran necesidades innatas.

Las necesidades adquiridas dependen de la experiencia. Necesidades tales como un cierto nivel de vida y condiciones de trabajo agradables se adquieren por experiencias que ofrece el ambiente que nos rodea. Las necesidades adquiridas son tan reales e intensas como las naturales, difieren solo en la forma en que se obtuvieron.

Debido a que las necesidades adquiridas tienen su origen en experiencias pasadas, las personas difieren considerablemente en las necesidades que desarrollan y observan.

"Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula impulsos en el interior del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda tendiente a encontrar metas especiales que, si se consiguen, satisfarán la necesidad y atenuarán la tensión." (1) (Tabla III.1)



Las motivaciones y necesidades de los individuos están determinados principalmente por la forma como perciben la situación en que se encuentran, y esa percepción está a su vez fuertemente determinada por lo que ya han aprendido.

Para Schein, la conducta humana es el resultado complejo de las intenciones del individuo, de la forma como percibe una situación inmediata y de los supuestos o creencias que tiene sobre una situación y sobre la gente que está en ella. Estos supuestos están basados a su vez, en su experiencia pasada, en normas culturales y en lo que otros le han enseñado a esperar.

F. Dorsch, autor del Diccionario de Psicología define a la motivación como el trasfondo psíquico, impulsor, que sostiene la fuerza de la acción y señala su dirección.

Robbins señala que la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Koontz y O'Donnell hacen una importante aclaración para diferenciar la motivación de la satisfacción: "la motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere a la alegría experimentada cuando se satisface una necesidad. En otras palabras, la motivación implica impulso hacia un producto, mientras que la satisfacción incluye el hecho de haber experimentado el producto." (2)

3.2 TEORIAS DE LA MOTIVACION DEL TRABAJO

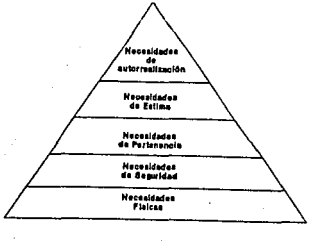
Existen una gran cantidad de teorías sobre la motivación que tratan de explicar qué necesidades impulsan a las personas a trabajar, por qué algunos individuos son fáciles de motivar y otros no, qué hace que las personas sientan satisfacción en su trabajo, etc.

Sin embargo, no se ha encontrado una explicación que sea 100% aplicable a la realidad debido a la complejidad del ser humano. Por lo tanto, se analizarán las teorías mas conocidas y las mas aplicables a la hipótesis central de esta tesis.

3.2.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

La teoría motivacional propuesta por Maslow sugiere la existencia de diferentes niveles de necesidades ordenadas jerárquicamente. En dicha jerarquía las necesidades mas básicas son preponderantes sobre las necesidades secundarias. Una vez que un nivel de necesidad ha sido satisfecho, estos satisfactores ya no son efectivos para motivar la conducta. Pero, cuando el siguiente nivel es activado por ya estar satisfecho el anterior y los satisfactores son asociados con este nuevo nivel, se vuelven motivadores efectivos.

Maslow identifica cinco niveles de necesidades:



El primer nivel es el de las necesidades físicas, es decir, aquello que el individuo requiere para su supervivencia, incluye las necesidades de aire, comida, descanso y abrigo entre otras. En las organizaciones estas necesidades se satisfacen principalmente con los salarios y prestaciones que permiten obtener dichos satisfactores. El siguiente nivel que también forma parte de las necesidades básicas incluye las necesidades de seguridad. En el trabajo éstas podrían ser los sitios de trabajo seguros, seguros de salud y vida, los planes de antigüedad y otros beneficios. Las necesidades de pertenencia son el tercer nivel de la jerarquía, éstas son las necesidades de afecto, afiliación y reconocimiento, las cuales se encuentran en el trabajo en los grupos formales e informales como departamento o área de trabajo, participación en comisiones mixtas, sindicatos, o un equipo deportivo. El cuarto nivel corresponde a las necesidades de estima; para Maslow este nivel incluye la autoestima y la estima de los otros. Las organizaciones pueden proporcionar reconocimientos oficiales de muy variada índole como diplomas, medallas, cartas de felicitación, frases del jefe, posibilidades de ascenso, publicación de logros individuales en pizarrones o boletines, etc., símbolos de estatus, recompensas y títulos; pueden también diseñar actividades o trabajos que le den a las personas la oportunidad de sentirse mejor con ellas mismas. La autorrealización es el quinto nivel y representa la necesidad de crecer, de realizar todos los potenciales de un individuo. En las organizaciones este nivel puede encontrarse proporcionando oportunidades para aprender y superarse, otorgando autonomía a los

empleados, ampliando las oportunidades de expresión y promoviendo la excelencia del trabajo.

Los conceptos de jerarquía han sido cuestionados, sin embargo, éste modelo es una importante contribución para entender la motivación y en cualquier libro, revista o curso en que se menciona la motivación generalmente se hace referencia a él. Se trata de una teoría de motivación que no se restringe al área laboral, sino que se trata de un modelo integral que incluye las necesidades físicas, intelectuales, sociales y emocionales. Además sugiere la idea de diferentes niveles o modalidades de necesidades. Esto explica por que la efectividad de ciertos tipos de motivadores dependen de un individuo o situación particular, lo cual depende a su vez del grado de satisfacción o privación de ciertos niveles de necesidades.

3.2.2 Teoría X y Teoría Y

Douglas McGregor propuso dos puntos de vista distintos sobre la concepción que tienen los gerentes sobre la naturaleza humana; uno básicamente negativo denominado Teoría X y el otro básicamente positivo denominado Teoría Y.

Supuestos de la Teoría X:

a) los empleados sienten una aversión intrínseca por el trabajo, tratarán de evitarlo, y por lo tanto se le tiene que motivar con incentivos externos;

b) puesto que les molesta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con sanciones para que alcancen las metas;

c) los empleados rehuyen las responsabilidades y buscan dirección formal;

d) la mayor parte de ellos anteponen la seguridad a todos los demás factores asociados al trabajo y muestran poca ambición.

"El mas grande peligro que corre una organización que opera bajo éstos supuestos es que éstos tienden a convertirse en realidad. Si se espera que los empleados sean indiferentes, hostiles, motivados únicamente por incentivos económicos... pueden entrenar a los empleados para que empiecen a comportarse en esa forma." (3)

Supuestos de la Teoría Y:

a) los empleados pueden considerar el trabajo como una actividad tan natural como el descanso o el juego;

b) el individuo ejercerá la autodirección y el dominio de sí mismo si se siente comprometido con los objetivos;

c) el individuo normal aprende a aceptar la responsabilidad e incluso a buscarla;

d) la creatividad, o sea la capacidad de tomar decisiones innovadoras, está generalizada en la población sin ser necesariamente exclusiva de los niveles gerenciales. No existe un conflicto inherente entre la autoactualización y una efectiva actuación organizacional.

Estos supuestos implican que la organización "se preocuparía menos por ofrecerle consideración al empleado y mas por hacer que el trabajo fuese intrínsecamente mas interesante y mas significativo." (4)

Por lo tanto, la motivación no debe de ser extrínseca, pues esto puede llevar a una espiral sin fin de satisfactores

materiales que siempre estarían buscando los trabajadores; la organización debe hacer algo para motivar a la gente intrínsecamente, dando la oportunidad al empleado de utilizar su potencial en beneficio de los objetivos de la organización.

3.2.3 Teoría de Higiene Motivación

Frederick Herzberg es el creador de esta teoría, en la que trata de explicar la motivación en el trabajo a partir de dos factores.

El primer grupo de factores, el de higiene o mantenimiento, incluye aspectos como administración y política de la organización, condiciones de trabajo, salario, relaciones interpersonales, supervisión, etc.

El segundo grupo de satisfactores o motivadores están relacionados con el contenido del trabajo. Los factores intrínsecos del trabajo son logro, reconocimiento, índole del trabajo, responsabilidad, progreso, crecimiento, etc.

Los factores de higiene no motivan a los individuos, sin embargo deben estar presentes en la organización o puede surgir el descontento. El grupo relacionado con el contenido del trabajo incluye motivadores reales porque tienen el potencial de poder producir un sentido de satisfacción.

Herzberg afirma que lo contrario de la satisfacción es la no satisfacción, relacionada con los motivadores; y que el opuesto de insatisfacción es no insatisfacción, relacionada con los factores de higiene.

La teoría de Herzberg subraya una muy importante área de la motivación, el trabajo en sí mismo.

Si la organización quiere mejorar la motivación, los trabajos deben ser diseñados de tal forma que proporcionen oprtunidades de expresión personal, autonomía y otorguen oportunidades significativas suficientes para permitir un sentimiento de logro.

3.2.4 Teoría de las Necesidades Motivadoras

La teoría de McClelland identifica tres necesidades básicas:

1) Necesidad de logro: es el impulso por sobresalir, por alcanzar el logro o la realización en un conjunto de niveles; de luchar por tener éxito.

2) Necesidad de poder: es la necesidad de hacer que otros realicen una conducta que de lo contrario no habrían ejecutado; es el interés por ejercer influencia y control.

3) Necesidad de afiliación: es el deseo de establecer relaciones interpersonales amistosas y estrechas.

Cada individuo en algún momento de su vida siente la necesidad de afiliación, de poder o de logro, y la intensidad de esa necesidad y el comportamiento que se deriva de ella, varía de acuerdo a una determinada situación. Sin embargo, cada individuo tiene la tendencia a sentir una de las tres necesidades con mas intensidad.

Los individuos que tienen una alta necesidad de logro poseen un intenso deseo por el éxito, "prefieren las situaciones laborales dotadas de responsabilidad personal, retroalimentación y un grado

intermedio de riesgo. Cuando predominan tales condiciones se sienten muy motivados." (5)

A los individuos que poseen una alta necesidad de poder les gusta ejercer influencia y controlar a la gente; buscan posiciones de liderazgo y "prefieren ser puestos en situaciones competitivas y orientadas al estatus, tendiendo a preocuparse mas por conseguir influencia sobre los otros y prestigio que dar un rendimiento adecuado." (6)

Las personas que tienen una alta necesidad de afiliación suelen gustar de ser apreciadas y prefieren situaciones de cooperación a las de competencia y desean relaciones que incluyan un alto grado de comprensión mutua.

3.2.5 Teoría de la Expectativa

Vroom es el principal exponente de esta teoría; él "argumentó que la motivación era un producto del valor anticipado de una persona en términos de una acción y de la probabilidad percibida de que las metas serán alcanzadas." (7)

Esta teoría incluye tres variables:

1) atracción.- es la importancia que el individuo concede a un resultado que puede conseguirse en el trabajo. Esta contiene las necesidades insatisfechas del sujeto.

2) nexo entre desempeño y premio.- es el grado en que el individuo cree que dar cierto nivel de rendimiento lo llevará a la obtención de los resultados deseados.

3) nexo entre esfuerzo y desempeño.- es la percepción de la probabilidad de que poner cierto grado de esfuerzo favorecerá el desempeño.

La teoría de Vroom se puede describir de la siguiente manera:

Fuerza = Valencia X Expectativa

en donde la fuerza es la intensidad de la motivación de un individuo, la valencia es la intensidad de su preferencia por un resultado y la expectativa es la probabilidad de que una acción particular conducirá a un resultado deseado.

Es importante señalar, que lo que el individuo piensa que será el resultado, es una cuestión interna que abarca sus valores personales, personalidad y necesidades, por lo que muchas veces existen diferencias entre su percepción y la realidad.

"La clave de la teoría de expectativas consiste en conocer las metas de un individuo y el nexo entre esfuerzo y desempeño, entre desempeño y premios, y por último entre los premios y la satisfacción de las metas individuales." (8)

Peter y Lawler hicieron un modelo de motivación a partir de la teoría anterior.

Ellos argumentaron que el desempeño real de un trabajo, la realización de las tareas o el cumplimiento de las metas está principalmente determinado por el esfuerzo realizado, pero también esta muy influido por la capacidad de un individuo, sus conocimientos y habilidades, para llevarlo a cabo y por su expectativa de cual es la tarea que se requiere. El desempeño, se considera como algo que conduce a recompensas intrínsecas y extrínsecas. Estas recompensas si son percibidas por el individuo como equitativas conducen a la satisfacción real individual. Pero

el esfuerzo puesto para el desempeño también influye sobre las recompensas equitativamente percibidas. Lo que el individuo percibe como una recompensa justa por el esfuerzo, afectará la satisfacción. Del mismo modo, el valor real de las recompensas se verá afectado por la satisfacción.

3.2.6 Teoría de la Motivación Mediante el Diseño del Trabajo

Esta teoría ha sido desarrollada por Hackman y otros colaboradores; plantea que los resultados deseables del individuo en términos de su satisfacción y motivación internas, y de la organización, en términos de la alta calidad de la tarea realizada y del bajo ausentismo, resultan solo si el individuo puede llegar a los siguientes estados psicológicos críticos:

1) EXPERIMENTAR SIGNIFICADO DEL TRABAJO, pues el trabajo se tiene que percibir como algo que tiene significado, que vale la pena y que es importante. Si el trabajo se percibe como algo trivial, la motivación interna no se desarrollará.

2) EXPERIMENTAR RESPONSABILIDAD POR LOS RESULTADOS, ya que el individuo debe experimentar responsabilidad por los resultados de su trabajo pues si percibe que la calidad del trabajo realizado depende de factores externos a él, en vez de su propia iniciativa o esfuerzo, no se sentirá personalmente orgulloso cuando ejecuta bien su trabajo.

3) CONOCER LOS RESULTADOS: el individuo debe tener conocimiento de los resultados de su trabajo, ya que de lo contrario no tendrá ningún marco de referencia para poder sentirse bien por haber

hecho un trabajo eficientemente o para sentirse insatisfecho por un desempeño ineficiente.

En base a esta teoría, la motivación en el trabajo, está en relación con el cómo se diseñan las tareas, es decir que "el diseño de las tareas se convierte en la causal de la motivación interna, y no como se pensaba tradicionalmente que las disposiciones del individuo que ejecutaba las tareas serían la causal." (9)

Los estados psicológicos son internos a cada individuo, por lo que a través de una serie de investigaciones de Hackman y colaboradores encontraron características de los puestos de trabajo objetivas y medibles que permiten que los aspectos psicológicos se desarrollen y a través de ellos lograr una alta motivación. Las características de los puestos son las siguientes:

1) variedad de destrezas
2) identidad con la tarea
3) significado de la tarea
4) autonomía
5) retroalimentación

Las tres primeras contribuyen al logro del significado en el trabajo, la cuarta contribuye al logro de responsabilidad y la última permite alcanzar el conocimiento de los resultados.

La variedad de destrezas se refiere a la medida en que un puesto determinado requiere que el trabajador realice actividades que exijan la utilización de un número de diferentes habilidades y destrezas.

"Cuando una tarea requiere que el trabajador se involucre en actividades que son un reto y que le permitan textualmente estirar

sus destrezas, invariablemente experimentarán la tarea como muy significativa, y cuanto mas destrezas involucradas, mas significativa será la tarea." (10)

La identidad con la tarea es la medida en que un trabajo requiere que algo identificable se haga completamente, es decir, hacer un trabajo "total" de principio a fin, con un resultado visible.

El individuo que hace algo completo se interesa mas por su trabajo y percibe la tarea con un mayor significado, que cuando solo es responsable por una parte de ella.

El significado de la tarea es la medida en que un puesto produce un impacto sustancial en la vida de otras personas, bien sea dentro de la organización o fuera de ella y su ocupante lo percibe así:

"Si un trabajo conlleva las tres características mencionadas, el individuo tiene una alta probabilidad de experimentar un gran significado en su trabajo." (11)

La característica del puesto que permite incrementar el sentido de responsabilidad personal en el trabajo es la autonomía.

La autonomía es la medida en que el puesto le da al individuo libertad, independencia y discreción para planificar el trabajo y determinar los procedimientos que se deben realizar.

Alexander señala que cuando el trabajo provee autonomía a las personas que ejecutan una tarea, los resultados del trabajo serán percibidos por los individuos como si dependieran de sus propios esfuerzos, iniciativas y decisiones, en vez de basarse en las instrucciones del jefe o de un manual de funciones.

La característica del puesto que está directamente relacionada con el incremento de conocimiento de resultados es la retroalimentación.

La retroalimentación es "la medida en que el trabajador recibe información sobre la efectividad de sus esfuerzos, bien sea directamente de su trabajo... o del supervisor, de un compañero de trabajo, de los inspectores de control de calidad o de otras personas que trabajan en el mismo lugar." (12)

Hackman determinó que el nivel potencial de motivación" (NPM), que refleja el potencial global que posee un puesto para desarrollar motivación interna en el individuo se obtiene aplicando la siguiente fórmula:

$$NPM = \left[\frac{\text{variedad de destrezas} + \text{identidad con las tareas} + \text{significado de la tarea}}{3} \right] \times \text{autonomía} \times \text{retroalimentación}$$

Es necesario señalar que un puesto con un NPM alto crea condiciones favorables para que se desarrolle la motivación interna. Sin embargo, esto dependerá de la respuesta que tenga cada persona.

La relación entre las características del puesto y los estados psicológicos está moderada por tres factores adicionales que son:

1) conocimiento y destrezas

2) necesidad de crecimiento

3) satisfacción con el contexto.

Los sentimientos agradables y positivos que propician la motivación interna vienen inmediatamente después del buen desempeño y los sentimientos negativos acompañan al mal desempeño,

por lo tanto "las personas que no posean el conocimiento y las destrezas necesarias que requiere el puesto, obtendrán una experiencia no agradable, y el desarrollo de frustraciones en el trabajo." (13)

Por otro lado, algunos individuos tienen una fuerte necesidad de crecimiento que podría identificarse con la necesidad de logro de la que habla McClelland, y algunos otros tienen menos necesidad de desarrollarse personalmente, para éstos últimos es mas difícil desarrollar motivación interna en un puesto complejo. Los individuos con gran necesidad de crecimiento responderán positivamente a las oportunidades que ofrece un puesto enriquecido y que sea un reto.

Alexander señala que la necesidad de crecimiento puede afectar la forma como el individuo reacciona a su puesto en dos puntos:

- en la relación entre las características del puesto y los estados psicológicos, y
- en la relación entre los estados psicológicos y la motivación interna.

La primera relación especifica que las personas con una alta necesidad de crecimiento experimentarán los estados psicológicos con mayor intensidad cuando su puesto tiene un alto NPM, lo contrario de las personas que tienen una baja necesidad de crecimiento.

La segunda unión, se refiere a que los individuos con una alta necesidad de crecimiento tendrán una respuesta positiva a los estados psicológicos cuando están presentes, lo contrario a las personas con necesidades bajas de crecimiento.

En cuanto a la satisfacción con el contexto del trabajo, el grado en que esté presente influirá en la respuesta del individuo a su trabajo. "Solamente cuando la persona está relativamente satisfecha con el pago, seguridad, colegas de trabajo y con el supervisor, responderá positivamente a un puesto enriquecido y que sea un reto." (14)

Los resultados que se obtienen de aplicar éste modelo son:

1) alta motivación interna

2) alta satisfacción con el crecimiento

3) alta efectividad en el trabajo

Cuando un puesto tiene un alto NPM, los resultados personales son además de la motivación interna, la satisfacción con el crecimiento y la satisfacción en general, ya que los empleados tienen mayores oportunidades para el aprendizaje personal y el desarrollo en el trabajo.

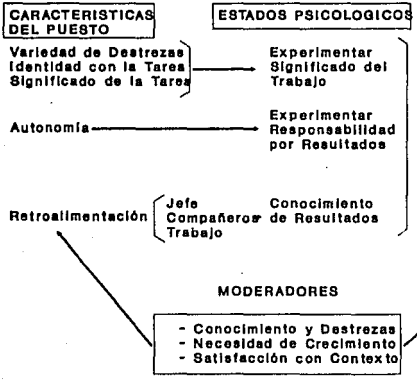
También mejora la efectividad del empleado en el trabajo, es decir, que mejora la cantidad y la calidad de bienes o servicios producidos, cuando el puesto tiene un alto potencial motivacional y esto sucede porque:

a) el trabajo rediseñado destruye los efectos desmotivadores de los puestos y las conductas disfuncionales del individuo

b) las ineficiencias en el uso del tiempo y en la utilización del personal de apoyo se eliminan cuando los puestos son enriquecidos porque las subpartes del trabajo se recombinan para formar un todo

c) se refina y simplifica el sistema global del trabajo cuando se rediseñan los puestos ya que es necesario reanalizar los flujos de trabajo y ésto saca a relucir las ineficiencias sistemáticas.

En conclusión se puede decir que cada una de las características del puesto del modelo de Hackman (Tabla III.2) pueden afectar las respuestas de un individuo en su trabajo, y se vuelven muy significativas cuando ocurren en conjunto, además de que cuando las propiedades motivacionales del trabajo han sido mejoradas, seguramente habrá un incremento en la motivación interna, satisfacción en general y satisfacción con el crecimiento, y la efectividad del trabajo aumentará con los puestos enriquecidos.



CARACTERISTICAS DEL PUESTO
Modelo de Hackman

Tabla III.2

Es importante señalar que todas las teorías mencionadas en éste capítulo son de gran importancia para conocer y entender la motivación del individuo relacionada con su trabajo.

Sin embargo, la teoría de Hackman es la que mayor aplicación tiene para los fines de esta investigación, es por ésta razón por la que fue la teoría mas ampliamente analizada.

REFERENCIAS DEL CAPITULO 3

(1) ROBBINS Stephen P. Comportamiento Organizacional. p.123-124.

(2) KOONTZ/O'DONNELL. Curso de Administración Moderna. p. 628.

(3) SCHEIN Edgar H. Psicología de la Organización. p.51.

(4) Ibidem. p. 65.

(5) ROBBINS Stephen P. Op cit. p.132.

(6) Ibidem. p.132

(7) KOONTZ/O'DONNELL. Op cit. p. 634.

(8) ROBBINS Stephen P. Op cit. p.141-142.

(9) ALEXANDER Alberto G. Un Nuevo Enfoque para Lograr Productividad. El Diseño de Puestos. p.34.

(10) Ibidem. p.35

(11) Ibidem. p.36

(12) SCHEIN Edgar H. Op cit. p.85.

(13) ALEXANDER Alberto G. Op cit. p.39.

(14) Ibidem. p.42.

CAPITULO 4

CULTURA ORGANIZACIONAL

"La cultura organizacional es un fenómeno inherente a cualquier organismo social, que le imprime un sello propio, lo hace diferente de los demás y determina la manera como en él se hacen las cosas." (1)

La cultura integra los principales elementos de la organización, su ambiente, estructura, tecnologías, sistemas y estilos gerenciales, con los elementos culturales claves que dan dirección y coherencia a la organización. Estos son su filosofía, objetivos y valores, sus tradiciones, símbolos, mitos, héroes, rituales y ceremonias.

La cultura puede ser definida como el grupo de acciones, creaciones, pensamientos y relaciones de los seres humanos que caracterizan a un grupo social específico y los cuales son transmitidos de una generación a otra. En las organizaciones, la cultura incluye recursos humanos y materiales, tecnologías, segmentos de mercado, desarrollo sociopolítico, estructura organizacional, sistemas de planeación y control, enfoques gerenciales, objetivos, valores y tradiciones.

Según Robbins, existen siete características que al ser combinadas y acopladas revelan la esencia de la cultura de una organización, que es la base de los sentimientos de significado compartido que tienen los miembros respecto a la organización, de cómo se hacen las cosas en ella y de la manera en que han de obrar. Las características son las siguientes:

1) Autonomía individual: el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.

2) Estructura: el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.

3) Apoyo: el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.

4) Identidad: el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto.

5) Desempeño-premio: el grado en que la distribución de premios dentro de una organización se basa en criterios relativos al desempeño.

6) Tolerancia del conflicto: el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.

7) Tolerancia del riesgo: el grado en que se alienta al empleado para que sea innovador y corra riesgos.

La cultura organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de una organización. La cultura es un sistema de significado compartido, y es éste el aspecto que hace de la cultura un potente medio para orientar y modelar la conducta.

La cultura cumple varias funciones dentro de una organización:

- Define los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y otras.
- Transmite un sentido de identidad a sus miembros.

- Facilita la creación de un compromiso personal con algo mas amplio que los intereses individuales de cada persona.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer los empleados.
- Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes.
- Fortalece el compromiso organizacional y aumenta la congruencia del comportamiento del empleado.
- Y, sobre todo, la cultura es el contexto apropiado para introducir objetivos integrales y tradiciones significativas que pueden transformar el lugar de trabajo, de manera que proporcione satisfacción al individuo.

4.1 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La siguiente tabla IV.1 presenta los elementos de la cultura organizacional. Incluye el medio ambiente de la organización, sus prácticas, filosofías y tradiciones.

Tabla IV.1

ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

MEDIO AMBIENTE	Mercado Competencia Influencias Socioeconómicas
PRACTICAS ORGANIZACIONALES	Tecnologías Estructura organizacional Diseño de Planeación Sistemas de Control Enfoque Gerencial
FILOSOFIA	Objetivos Valores
TRADICIONES	Historias Símbolos Rituales Ceremonias

1) El medio ambiente de una organización incluye el mercado, sus servicios, competencia y las influencias socioeconómicas, tales como regulaciones gubernamentales y el estado de la economía.

2) Las prácticas organizacionales que puntualizan la cultura incluyen las tecnologías, los patrones utilizados para producir y vender los productos de la organización, el tipo de estructura organizacional, el diseño de su planeación, sistemas de control, enfoque gerencial, etc.

3) La filosofía de la organización, que incluye los objetivos y los valores de la organización.

4) Las tradiciones de la organización, que son las historias, símbolos, rituales y ceremonias.

Los dos primeros puntos son conocidos y visibles para todos los integrantes de la organización, sin embargo en muchas ocasiones la filosofía y las tradiciones organizacionales no se perciben como tales o simplemente no se conocen. Es por ésto, y por su importancia para hacer que los individuos se identifiquen con la organización a la que pertenecen que serán mas ampliamente analizadas:

4.1.1 Filosofía de la Organización

La filosofía de la organización se compone de objetivos y de valores. La filosofía es el "pegamento" que integra las prácticas organizacionales, personal y medio ambiente. Las tradiciones principales de la organización son sus historias y símbolos, sus héroes, rituales y ceremonias. Las tradiciones clarifican,

ejemplifican y refuerzan la filosofía. Las prácticas organizacionales puntualizan la cultura y refuerzan sus tradiciones, pero los objetivos organizacionales y los valores son los que dan dirección y son los componentes críticos de la cultura.

Las organizaciones sin filosofías explícitas rompen él "pegamento" cultural que integra el sistema organizacional. Es como si estas organizaciones tuvieran culturas fragmentadas y débiles y por lo tanto serían ineficientes. De una manera similar cuando la filosofía no es clara o cuando no es congruente con las prácticas organizacionales o cuando no tiene tradiciones que la sustenten, es cuando la cultura es débil y la organización relativamente ineficaz.

Por otro lado, las organizaciones pueden tener filosofías explícitas que son consistentes con las prácticas organizacionales, pueden ser conocidas por la mayoría de los empleados y puede haber tradiciones ricas que las refuercen. Estas organizaciones tienden a desarrollar culturas cohesivas y fuertes. El que estas organizaciones sean efectivas o sean conflictivas, opresivas o disfuncionales dependerá del tipo de objetivos y valores expuestos por la organización.

La filosofía de la organización evoluciona a través del tiempo, aunque básicamente se crea y se desarrolla por los líderes fundadores de la organización. La filosofía se enriquece y se refina con la participación de gerentes y trabajadores y se sitúa y prueba en las operaciones diarias y en la fortificación de la organización. La filosofía proporciona una identidad única a la organización.

La filosofía debe incluir objetivos para la organización que guíen sus procedimientos operativos y sus relaciones con el mercado externo. Los objetivos además de incluir metas económicas como rendimiento, crecimiento y productividad, deben incorporar metas ambientales, sociales y objetivos para sus recursos humanos.

Hablar de filosofía organizacional es hablar de los valores que la integran ya que son éstos los que dan las pautas de comportamiento para los individuos dentro de la organización.

"Los valores son todo aquello que una persona considera importante, por lo tanto digno de ser alcanzado o preservado...son marco de referencia para evaluar si algo es bueno o malo, deseable o indeseable, correcto o incorrecto. A partir de ellos se generan determinadas actitudes, entendidas como la predisposición o inclinación -favorable o desfavorable- hacia algo o hacia alguien."(2)

Los valores son las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura corporativa. Los valores definen el <éxito> en términos concretos para los empleados y establecen normas de realización en la organización.

Los valores son mas generales y comprensibles que los objetivos. "Como esencia de la filosofía que la compañía tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario." (3)

Ouchi dice que la cooperación y la coordinación dependen de la concordancia que exista entre los valores y objetivos con la

realización para alcanzar las metas de la organización, es decir , que ambos deben ser básicamente compatibles.

Los valores compartidos definen el carácter fundamental de la organización, la actitud que la distingue de todas las demás. De esta manera crean un sentido de identidad en el personal de la organización, haciendo que los empleados se sientan especiales. Además los valores son una realidad en la mente de la mayoría de las personas en toda la organización. "Es este sentido de obrar en armonía lo que hace que los valores compartidos sean tan efectivos." (4). También actúan como un sistema informal de control que indica a los empleados lo que se espera de ellos.

Cuando el sistema de valores provee de un propósito para la organización, da significado en el trabajo e inyecta valores humanos significativos dentro de la vida de la organización, la respuesta humana es muy positiva. Las personas tenderán a elevar su nivel de funcionamiento, y a dirigir sus esfuerzos hacia las metas implementadas por el sistema de valores. Es como si la mayoría de los empleados se sintieran mas entusiasmados respecto a su trabajo, fueran mas leales y confiables y encontraran una gran satisfacción de sus múltiples necesidades.

La cuestión crítica es que la filosofía armonice los objetivos de la organización con los valores humanos, permitiendo a las personas encontrar significado en el trabajo. Es de gran importancia que el sistema de valores sea respetado y reforzado por las prácticas organizacionales ya que de otra manera se convertiría en frases y creencias vacías que solo producirían cinismo, resentimiento, agresión y desencanto.

Por ésta razón, es necesario que la filosofía tome en cuenta las realidades del mercado y del ambiente socioeconómico, y que sea consistente con las prácticas organizacionales. La filosofía debe ser realista pero significativa, alcanzable pero desafiante, consistente y durable pero que permita las diferencias individuales. La filosofía organizacional debe tener como marco algunos valores como libertad, igualdad y justicia, para evitar posibles abusos de las culturas fuertes.

En las naciones occidentales, particularmente desde la revolución industrial, las culturas han tendido a separar la vida productiva de los individuos de su vida personal. Los trabajadores se convirtieron en objetos, en unidades intercambiables de producción, y el trabajo se convirtió en mercancía que se cambiaba por dinero. Consecuentemente la mayoría de las organizaciones no se preocupaban por el trabajador como un ser humano, y por lo tanto no utilizaban una filosofía que incorporara valores humanos. Este hecho también limitó el papel que juega y la responsabilidad que tiene la organización ante la sociedad.

Es necesario señalar que existen importantes diferencias entre las personas y las organizaciones con respecto al tipo de valores que son importantes y significativos. También existen desacuerdos en la interpretación e implementación de los mismos. El sistema de valores que algunas personas aprecian, puede ser irrelevante para otras y hasta aversivo. A pesar de ésto, los valores son sumamente importantes ya que tienen una poderosa influencia en las personas.

4.1.2 Tradiciones de la Cultura Organizacional

Las tradiciones de una cultura incluyen historias, símbolos, mitos, canciones, héroes, rituales y ceremonias. Estos juegan una función crítica de comunicar y reforzar los valores y objetivos claves de la organización, son su identidad particular.

Las tradiciones logran la comunicación de diferente manera que la que se obtiene por medios formales como políticas, manuales o memorándums. Los medios formales son mas analíticos y racionales, las tradiciones son mas simbólicas e intuitivas, son menos conscientes pero mas poderosas para mantener el sistema de valores de la organización. Las historias, canciones y "slogans" o frases comunican, los héroes proveen modelos de comportamiento y los rituales y ceremonias los refuerzan.

Las historias "contienen una narración de hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta gerencia actual. Fundamentan el presente en el pasado, ofreciendo además explicaciones que legitiman las prácticas actuales." (5)

Las historias transmiten e interpretan eventos que han ocurrido en la organización. Recuentan con detalle y perspicacia en términos mas dramáticos que lo que ocurrió, las hazañas y anécdotas de sus héroes, las luchas y victorias de la organización y las claves simbólicas para el éxito. Las historias reinterpretan el pasado a través de los valores claves; de ésta manera, cuentan, clarifican y refuerzan la filosofía básica de la organización. Las historias influyen en la percepción de las personas, funcionan como una guía para comportarse, y como son fáciles de recordar,

los individuos pueden recrear toda la ocasión y los valores que se ilustran en ella.

"Lo mejor que tienen las historias es que con recordar la frase clave puede recrearse toda la situación." (6)

Una historia especial es el mito épico de la organización que describe en términos heróicos su historia. Usualmente recuenta las dificultades del comienzo, las luchas para mantener a la organización viva y los sacrificios hechos por las personas; también cuenta cómo la organización comenzó a crecer y cómo finalmente logró un éxito mayor al esperado.

De la historia épica o de otras historias de la organización surgen símbolos que representan las relaciones clave de eventos-valores. Las canciones tienen una función similar a las historias, pero son ajustadas a un formato.

La cultura necesita héroes que personifiquen sus valores. Ellos representan su fuerza y simbolizan sus aspiraciones. "El héroe es el gran motivador, el mago, la persona con quien todos pueden contar cuando la situación es difícil. Los héroes tienen carácter y estilo inquebrantables; realizan cosas que todos los demás quisieran hacer pero temen intentar; son figuras simbólicas cuyas proezas son extraordinarias, pero no demasiado descabelladas. Demuestran, a veces dramáticamente, que el ideal del éxito está dentro de la capacidad humana." (7)

Los héroes refuerzan los valores básicos de la cultura, logrando que el éxito sea alcanzable y humano, suministrando modelos de los papeles a desempeñar, fungiendo como símbolo de la organización ante el mundo, conservando lo que hace que la

organización sea especial, estableciendo normas de desempeño y motivando a los empleados.

Algunas veces, los héroes de la organización, son líderes transformativos, individuos que creen en algo y que tienen una gran visión y determinación, son héroes natos o visionarios cuya influencia dura generaciones. Estos héroes tienen un gran valor simbólico y mítico para las culturas de sus organizaciones. Sin embargo, este tipo de héroes no es muy común, por lo que las organizaciones deben llenar este espacio creando héroes situacionales.

Los heroes situacionales los crea la organización, reconociendo sus contribuciones especiales, "... son personas comunes y corrientes, consagradas por sus colegas en reconocimiento de algún aspecto de su comportamiento." (8)

Los héroes visionarios tienen una influencia amplia y filosófica, mientras que los héroes situacionales inspiran a los empleados con el ejemplo.

Algunos ejemplos de héroes situacionales son el supervendedor del mes, el científico rebelde que trabaja en el laboratorio de investigación y desarrollo, el empleado del mes, etc. Ciertamente, los héroes situacionales refuerzan los valores claves de la organización.

Los héroes son modelos de rol. Es mas fácil para las personas aspirar a ser como alguien en concreto, que aspirar a ser "exitoso", "creativo" o "productivo" (valores abstractos). Los héroes proveen "carne y hueso" a los valores que necesitan ser reforzados por la organización. Los héroes y sus historias son

claramente un canal mas efectivo para comunicar los valores y estándares que las políticas y órdenes.

Los rituales y ceremonias refuerzan la filofosía básica de la cultura dramatizando ciertos eventos que simbolizan los valores culturales básicos. "Los rituales son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, la metas de mayor importancia y que indican quiénes son las personas imprescindibles y quiénes las prescindibles." (9)

Detrás de cada ritual está el mito que simboliza una importante creencia de la cultura.

Las ceremonias son celebraciones que ayudan a la organización a festejar a los héroes, los mitos y los símbolos sagrados. Las ceremonias ponen la cultura a la vista y proporcionan experiencias que los empleados recuerdan. "Si se llevan a cabo correctamente, las ceremonias mantienen muy presentes los valores, los héroes y las creencias en la mente y el corazón de los empleados." (10)

Los rituales y ceremonias también proveen una identidad común, un signo de pertenencia y en tiempos difíciles dan un sentido de seguridad. Algunos ejemplos de rituales es el dar medallas a trabajadores sobresalientes, reconocimientos en ceremonias, convenciones anuales, seminarios y hasta festivales.

Los rituales de trabajo no producen resultados directos, pero son muy valiosos porque proporcionan un sentido de seguridad y de identidad común a las actividades diarias, dándoles un significado. Muchas técnicas administrativas pueden ser mas efectivas como rituales que como herramientas.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Los tipos de rituales y ceremonias, su nivel de formalidad y la cantidad de expresión que den, dependerán de los valores que simbolicen, del lugar en que se establezcan, de los líderes individuales y de la cultura general de la organización.

Los valores de la organización, las historias de sus héroes y toda la información en general, es transmitida por la red cultural, ya que ésta es en realidad, "el principal medio de comunicación dentro de la organización: une a todas las partes de la compañía sin tomar en cuenta puestos o títulos. La red es importante porque no solo transmite la información, sino que también interprota para los empleados el significado que tiene ésta información." (11)

En las culturas fuertes las redes transmiten las creencias y los valores que las mantienen vivas y compartidas en todos los niveles y divisiones, así como entre los empleados. La red cultural es obviamente informal y sin embargo hay que aprender sus reglas para sobrevivir en la cultura, ya que es el medio de comunicación básico dentro de la organización.

4.2 TIPOS DE CULTURA

Cada organización tiene una cultura ya sea que está reconocida o no. Las grandes organizacionas tienen una cultura dominante y muchas subculturas. La cultura dominante expresa los valores básicos que comparte la mayoría, mientras que las subculturas se desarrollan para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de los integrantes de un departamento, oficina o unidad.

Existen muchas y diversas clasificaciones de culturas organizacionales. Por ejemplo, ha habido una distinción entre culturas burocráticas y culturas empresariales; entre líneas de ensamble y culturas profesionales y entre culturas paternalistas, autocráticas y democráticas.

Las culturas han sido clasificadas frecuentemente de acuerdo al sector, como la cultura bancaria, la cultura farmacéutica, etc.

Las culturas organizacionales también han sido clasificadas de acuerdo a su país de origen, como la cultura americana, la cultura japonesa y un híbrido de ambas la cultura de la teoría Z.

Otra distinción se basa en el contenido de la filosofía. La cultura unidimensional se enfoca exclusivamente a objetivos financieros o valores económicos. La cultura humanística incorpora a las metas económicas, valores humanos significativos para sus empleados y se preocupa por ellos y por la calidad de su trabajo.

Otra tipología de culturas que utilizan muchos autores, entre ellos, Horacio Andrade, es la que las divide en culturas fuertes o débiles, por un lado, y funcionales y disfuncionales por otro. Así, se tienen cuatro tipos de culturas:

1) Culturas débiles disfuncionales, que son las organizaciones con un alto grado de desintegración valoral y por tanto conductual. No hay orientación y por lo tanto, tampoco hay compromiso. Los objetivos no se cumplen y el índice de insatisfacción laboral es alto. La gente está desmotivada y por lo tanto su productividad es mínima.

2) Culturas fuertes disfuncionales, son las organizaciones que tienen bien definidos y difundidos su misión y sus valores, tienen una gran tradición, y sin embargo, los cambios o nuevas

condiciones que se presentan afectan negativamente sus resultados y los niveles de satisfacción y productividad de su personal. En otras palabras, la cultura ya no es capaz de sostener la efectividad alcanzada por la organización.

3) Culturas débiles funcionales, pocas organizaciones se encuentran dentro de este tipo, ya que funcionaron en Mexico con las políticas proteccionistas que les aseguraban desarrollo, pero no se preocuparon en difundir valores ni en lograr compromiso por parte del personal.

4) Culturas fuertes funcionales, "son empresas con un conjunto de valores y de comportamientos derivados de ellos que responden cabalmente a las demandas y condiciones de su entorno, y que por lo tanto alcanzan los niveles de efectividad y competitividad que permitan su sobrevivencia y sano desarrollo." (12)

Peters y Waterman reportan que un ingrediente esoncial de las compañías excelentes es la presencia de una cultura fuerte y coherente. Ellos encontraron que estas culturas tienen un grupo claro de valores que integran metas de desarrollo económico e interés en la calidad para servir a los clientes y para valorar a sus empleados.

Las compañías excelentes entienden aparentemente que los individuos buscan significado en su trabajo, y por lo tanto éstas culturas incluyen valores humanos. También encontraron en su investigación que las organizaciones que tenían solamente metas financieras no se desarrollaron financieramente tan bien como las organizaciones que tenian diversas metas.

Ouchi dice que el éxito y efectividad de las organizaciones japonesas es en parte debido al desarrollo de su cultura cohesiva

y con filosofías explícitas y ricas tradiciones que las refuerzan. Los elementos claves de estas filosofías son su preocupación por los individuos de manera integral, la unión entre la vida productiva y no productiva de las personas y la importancia social de los valores los cuales proporcionan significado en el trabajo, reconocimiento de la interdependencia entre los miembros de la organización y aseguran que la productividad y la confianza van juntas.

Robbins dice que un resultado específico de una cultura fuerte es la disminución de la rotación de personal. Esa clase de cultura muestra gran consenso entre los miembros respecto a los objetivos e ideales de la organización. "De esa unanimidad de propósito se originan cohesión, fidelidad y compromiso organizacional."(13)

Deal y Kennedy clasificaron las culturas, utilizando dos factores del mercado: el grado de riesgo asociado con las actividades de la organización y la velocidad con que las organizaciones y sus empleados obtienen retroinformación sobre si sus decisiones y sus estrategias tuvieron éxito. De ésta clasificacion resultan las siguientes culturas:

1) Cultura del "hombre duro y macho". Se distingue por contar con individuos que asumen riesgos altos y obtienen rápida retroalimentación del acierto o fracaso de sus acciones. Es un mundo de individualistas donde "la naturaleza de <todo o nada> que tiene este ambiente fomenta los valores necesarios para asumir el riesgo y la creencia de que <podemos sacar adelante el negocio, la major campaña>...Lo que sea." (14)

La máxima de esta cultura es la dureza, si los empleados no luchan se les considera poco eficientes. Algunos ejemplos son los departamentos de policía, los cirujanos y las bolsas de valores.

2) Cultura "trabaje mucho, juegue mucho". En esta cultura, los empleados asumen pocos riesgos y la retroinformación es frecuentemente rápida; siempre que los empleados persistan, el trabajo se realiza.

Las reglas son aquí la accion y la diversión, y los empleados asumen pocos riesgos, todos con una retroinformación rápida; para tener éxito, la cultura los alienta a mantener un alto nivel de actividad con un riesgo relativamente bajo.

Los valores primordiales de esta cultura se centran en los clientes y sus necesidades. Algunos ejemplos son las empresas de bienes raíces, distribuidores de automóviles y tiendas de venta al por menor.

3) Cultura "apueste la compañía". Son organizaciones con un ambiente de alto riesgo y retroinformación lenta, lo cual significa una gran presión. Los miembros de este tipo de organizaciones comparten los conocimientos que les ha costado mucho trabajo adquirir, por lo que se tratan con gran cortesía, se conservan vínculos y se confía en el respeto a la autoridad. Ejemplos de esta cultura son las empresas de bienes de producción y los bancos de inversión.

4) Cultura del proceso. En estas organizaciones el riesgo es bajo y la retroinformación lenta. Esta falta de retroinformación obliga a los empleados a concentrarse en cómo hacer su trabajo y no en lo que hacen, además de que desarrollan una mentalidad de "protegerse la espalda". Los individuos que pertenecen a ésta

cultura le prestan demasiada atención a los títulos y a las formalidades; sus jerarquías están rígidamente estructuradas. Cuando los procesos se descontrolan, esta cultura se convierte en lo que conocemos como burocracia. Algunos ejemplos de la cultura del proceso son las compañías de seguros, los bancos y grandes segmentos del gobierno.

Deal y Kennedy dicen que el tipo de cultura es importante porque "llega a tener influencia en las preferencias de las personas, la forma en que visten, el lugar en donde viven y en lo que hacen fuera de la corporación." (14)

REFERENCIAS DEL CAPITULO 4

(1) ANDRADE Horacio. El Proceso del Cambio Cultural en la Organización. Revista Management Today en español. p. 17.

(2) Ibidem. p. 21.

(3) DEAL/KENNEDY. Culturas Corporativas. p.21.

(4) Ibidem. p. 23.

(5) ROBBINS Stephen P. Comportamiento Organizacional. p.452.

(6) DEAL/KENNEDY. Op cit. p. 91.

(7) Ibidem. p. 40.

(8) Ibidem. p. 42.

(9) ROBBINS Stephen P. Op cit. p. 452.

(10) DEAL/KENNEDY. Op cit. p.68.

(11) Ibidem. p. 89.

(12) ANDRADE Horacio. Op cit. p. 20.

(13) ROBBINS Stephen P. Op cit. p. 443.

(14) DEAL/KENNEDY. Op cit. p. 116.

(15) Ibidem. p. 114.

CAPITULO 5

NIVEL DE SATISFACCION DE LA MUJER PROFESIONISTA EN EL TRABAJO

El presente estudio se realizó con la finalidad de comprobar cómo se da la integración del individuo, en éste caso de las mujeres profesionistas, a los grupos laborales y si su nivel de motivación y la cultura organizacional influyen en el nivel de satisfacción que experimentan en su trabajo. Con los resultados que se presentan a continuación se han obtenido elementos para determinar que dicha situación se cumple en la muestra seleccionada.

5.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Para realizar esta investigación se eligieron mujeres profesionistas de entre 20 y 50 años de edad, que trabajaran en organizaciones con mas de 50 empleados.

Esta elección se fundamentó en el fenómeno relativamente reciente de la mujer profesionista en nuestro país, en donde los prejuicios sociales respecto al papel que debe desempeñar o no una mujer todavía existen, por lo que su desarrollo en el campo laboral ha sido mas difícil que para el hombre.

Estos prejuicios se manifiestan muchas veces en la falta de oportunidades para desarrollar trabajos que impliquen un reto, en el poco reconocimiento que se les dá por sus meritos o por tareas bien realizadas, además de que en ocasiones la mujer profesionista se enfrenta con jefes o compañeros de trabajo "machistas" que o

no las creen capaces o solo las ven como objetos sexuales. Los efectos de éstas y otras situaciones negativas no son triviales, ya que disminuyen su autoestima, su motivación y desde luego no logran encontrar satisfacción al trabajar.

Sin embargo, es evidente que esta situación de discriminar a la mujer tiende a disminuir.

El medio que se utilizó para la obtención de la información necesaria fue un cuestionario diseñado para aplicar la teoría de Hackman y colaboradores quienes según se muestra en el capítulo 3 señalaron las variabes que inciden en el logro de la motivación en el trabajo, así como los elementos moderadores que favorecen o limitan dicha motivación. Dicho cuestionario es una adaptación realizada por la Lic. Ana Elena Dorantes de González, quien lo ha aplicado en diferentes instituciones. El cuestionario mide el nivel de motivación, el nivel de satisfacción con el contexto y la necesidad de crecimiento, lo que refleja el nivel o el grado de satisfacción del individuo en su trabajo.

A continuación se dan las definiciones de las variables y las fórmulas para obtener el nivel de motivación (NM) y el nivel de satisfacción con el contexto (NSC):

VH VARIEDAD DE HABILIDADES: Mide la posibilidad de poner en juego diversidad de capacidades, destrezas o habilidades en el desarrollo de la actividad.

IA IDENTIFICACION CON LA ACTIVIDAD: Mide hasta qué grado la persona por tener una idea global de la actividad se siente identificada con sus objetivos, pasos y tareas.

SE SIGNIFICADO DEL ESFUERZO: Mide el nivel de conciencia que tiene la persona sobre la trascendencia de la actividad realizada,

que es lo que le permite darse cuenta y valorar la importancia de lo que lleva a cabo.

AUT AUTONOMIA: Mide el nivel de libertad de que goza la persona para realizar la actividad, la cual la convierte en responsable de sus propios actos y de las decisiones que toma.

RET RETROALIMENTACION: Mide los niveles de comunicación que recibe la persona de superiores, compañeros y a través de la actividad misma, lo cual le permite darse cuenta de sus aciertos y fallas.

* NIVEL DE MOTIVACION: Factor resultante de la calidad de las cinco variables anteriores y el cual es determinado a través de la fórmula:

$$NM = \frac{VH \quad IA \quad SE}{3} \times \text{Autonomia} \times \text{Retroalimentacion}$$

SATISFACCION CON EL CONTEXTO:

SIE SATISFACCION CON INSTALACIONES Y EQUIPOS: Mide el nivel de bienestar que se deriva de contar con cierto tipo de instalaciones y equipos para realizar la actividad.

SSS SERVICIOS, SATISFACTORES Y SEGURIDAD: Mide el nivel de satisfacción que experimenta la persona por la cantidad y calidad de los servicios que le brinda la institución, por los estímulos de tipo material, psicológico o social otorgados, así como por la seguridad física y la estabilidad (posibilidad de permanencia).

SNP SATISFACCION CON NORMAS Y POLITICAS: Mide la manera como la persona acepta y asume los criterios de acción y la normatividad que le impone la institución como condición para su permanencia dentro de ella.

SOA SATISFACCION CON ORGANIZACION DE ACTIVIDADES: Mide el grado de bienestar que proporciona la forma de planificar y organizar las diversas actividades que constituyen la razón de ser de la permanencia del individuo en la organización.

SR SATISFACCION CON LAS RELACIONES: Mide el nivel de satisfacción que proporcionan las relaciones humanas derivadas de la actividad, no solo con jefes y autoridades, sino también con compañeros y subordinados, en el caso de haberlos.

SCS SATISFACCION CON LA CAPACIDAD DE LOS SUPERIORES: Mide la forma como la preparación, las actitudes y la forma de desempeñarse de los superiores satisface a la persona.

* NIVEL DE SATISFACCION CON EL CONTEXTO: Factor resultante de la calidad de las seis variables anteriores y el cual es determinado a través de la fórmula:

$$NSC = \frac{SIE \quad SSS \quad SNP \quad SOA}{4} \times SR \times SCS$$

* NECESIDAD DE CRECIMIENTO: Mide el potencial de la persona manifestado en su inclinación por enfrentar retos, buscar todo aquello que le permita superarse y en su afán por lograr metas.

Es importante señalar que las preguntas incluidas en el cuestionario fueron diseñadas minuciosamente, por lo que los resultados obtenidos son veraces y confiables.

El cuestionario está formado por dos partes: (anexo 1)

1) la primera parte consta de 60 reactivos, que miden la satisfacción en el trabajo y con todo lo que lo rodea;

2) la segunda parte que consta de 15 reactivos que incluye cada uno dos situaciones extremas que se presentan para elegir, el objetivo es conocer la necesidad de crecimiento.

En cuanto a la elección de la muestra, se determinó la cifra de 50 mujeres profesionistas que trabajaran en organizaciones con mas de 50 empleados y que su edad fluctuara entre los 20 y 50 años de edad. Tanto el tamaño de la muestra, como sus componentes se determinaron por conveniencia en función del tiempo limitado del que se disponía. Es decir, la muestra no es representativa pero sí da un indicio del nivel de satisfacción que experimentan las mujeres profesionistas.

Los cuestionarios fueron entregados personalmente a mujeres que llenaran los requisitos antes mencionados. Se les informó que la encuesta era anónima por lo que podían contestarla con toda confianza y sin temor a represalias, además se les explicó el propósito de la misma.

Una vez aplicados los cuestionarios se procedió a organizarlos y clasificarlos en sectores, quedando divididos de la siguiente manera:

- sector educativo (público y privado)
- sector público
- sector financiero
- sector farmacéutico
- organizaciones privadas (varios sectores)

El siguiente paso consistió en procesar las respuestas obtenidas a través de un programa de computadora.

Los resultados se presentan en cuadros, gráficas y tablas que expresan la codificación de los resultados numéricos obtenidos, en donde la máxima calificación que pueden obtener las variables y la Necesidad de Crecimiento (NC) es de 5.00 y dada las fórmulas para obtener el Nivel de Motivación (NM) y el Nivel de Satisfacción con el Contexto (NSC) el valor máximo de éstas es de 125.

5.2 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Con las cifras obtenidas se procedió al análisis de los resultados y a la interpretación de los mismos.

En cuanto a las profesiones, se presentan en el sector educativo 25% de licenciadas en Psicología; 25% de licenciadas en sociología; 12.5% de ingenieros químicos; 12.5% de Químicos Farmacobiólogos; 12.5% de médicos cirujanos, 12.5% de médicos psiquiatras.

En el sector público, el 41.67% son licenciadas en psicología; 16.67% enfermeras psiquiatras; 16.67% ingenieros químicos; 8.33% médico cirujano; 8.33% Químico farmacobiólogo; y 8.33% licenciadas en trabajo social.

En el sector financiero predominaron las licenciadas en administración, representando un 66.67%; 16.67% licenciadas en contaduría; 8.33 licenciadas en relaciones industriales; 8.33% licenciadas en mercadotecnia.

Las Químicas farmacobiólogas representan el 54.54% en el sector farmacéutico; 18.18% las licenciadas en administración; 9.09% licenciadas en comunicación; 9.09% licenciadas en pedagogía; y 9.09% de licenciadas en relaciones comerciales.

En las organizaciones privadas el 42.87% son licenciadas en contaduría; 14.29% ingenieros industriales; 14.29% licenciadas en administración; 14.29% licenciadas en publicidad y 14.29% licenciadas en mercadotecnia.

De manera global, la profesión que predominó fue la de licenciada en administración representando un 22% del total de la muestra. (ver Catálogo de Participantes)

CATALOGO DE PARICIPANTES

SECTOR EDUCATIVO (PUBLICO Y PRIVADO)

1 Médico Cirujano	Profesor	36 años
2 Médico Psiquiatra	Investigador	35 años
3 Psicóloga	Capacitadora	36 años
4 Psicóloga	Jefe Depto. Cred. Educ.	45 años
5 Química	Jefe de Sección	37 años
6 Química Farmacobióloga	Profesor	47 años
7 Socióloga	Coord. de Eventos	36 años
8 Socióloga	Maestra	42 años

SECTOR PUBLICO

1 Enfermera Psiquiatra	Jefe Terapia Ocup.	40 años
2 Enfermera Psiquiatra	Terapista	46 años
3 Ingeniero Químico	Analista Comercial	24 años
4 Ingeniero Químico	Analista Técnico	26 años
5 Médico Cirujano	Subdirectora	36 años
6 Psicóloga	Enc. Retralim. Biolog.	29 años
7 Psicóloga	Jefe Depto.	28 años
8 Psicóloga	Jefe Depto.	31 años
9 Psicóloga	Psicóloga	34 años
10 Psicóloga	Subdirectora	35 años
11 Química Farmacobióloga	Jefe Laboratorio	36 años
12 Trabajadora Social Psiq	Trabajadora Social	35 años

SECTOR FINANCIERO

1 Contador Público	Jefe Planeación	23 años
2 Intérprete Traductora	Gte. Difusión Intern.	24 años
3 Lic. en Administración	Analista	23 años

4 Lic. en Administración	Analista	31 años
5 Lic. en Administración	Ejecutivo de Cuenta	28 años
6 Lic. en Administración	Ejecutivo de Cuenta	26 años
7 Lic. en Administración	Ejecutivo de Cuenta	24 años
8 Lic. en Administración	Ejecutivo de Cuenta	37 años
9 Lic. en Administración	Ejecutivo de Cuenta	25 años
10 Lic. en Administración	Subdir. Div. Intern.	27 años
11 Lic. en Mercadotecnia	Ejecutivo de Cuenta	25 años
12 Lic. Rels. Industriales	Jefe Recursos Humanos	30 años

SECTOR FARMACEUTICO

1 Lic. en Administración	Analista	23 años
2 Lic. en Administración	Jefe de Personal	28 años
3 Lic. en Comunicación	Coordinadora de Benef.	28 años
4 Lic. en Pedagogía	Analista en Capacitación	28 años
5 Lic. Rels. Comerciales	Gte. Inv. de Mercados	29 años
6 Química Farmacobióloga	Coordinadora	34 años
7 Química Farmacobióloga	Jefe Laboratorio	33 años
8 Química Farmacobióloga	Química Analista	24 años
9 Química Farmacobióloga	Química Analista	25 años
10 Química Farmacobióloga	Química Analista	26 años
11 Química Farmacobióloga	Supervisora	30 años

EMPRESAS PRIVADAS (VARIOS SECTORES)

1 Contadora	Auxiliar Contable	23 años
2 Contadora	Auxiliar Inf. Financ.	22 años
3 Contadora	Auxiliar Contable	23 años
4 Ingeniero Industrial	Jefe Admon y Export.	25 años
5 Lic. en Administración	Jefe de Intercambios	30 años
6 Lic. en Publicidad	Productora	25 años
7 Lic. en Mercadotecnia	Supervisora Mercadotec.	25 años

En lo referente a las variables medidas:

La media del Nivel de Motivacion (NM), que mide lo motivada que se siente la persona con las características de su puesto, mas alta es la de las organizaciones privadas (71.130) y la mas baja es la que se registró en el sector educativo (36.540) (Tabla 5.6)

Sin embargo, en todos los sectores la media del NM es muy baja, ya que dista mucho del 100% que sería la calificación de 125.

En los sectores público, financiero, farmacéutico y de las organizaciones privadas, solo hay un caso de NM por arriba de 100 en cada uno, mientras que en el sector educativo ninguno alcanza esa cifra. (ver Cuadros de Resultados)

Por otro lado, tanto en el sector público como en el educativo los NM menores se encuentran por debajo de 10, cifra que representa un nivel de motivación bajísimo. (ver Cuadros de Resultados V.1 y V.2)

La Necesidad de Crecimiento (NC), que nos señala la necesidad de logro y superación de una persona, representa la variable mas alta en todos los sectores (en el farmacéutico solo es inferior por dos centésimas a la variable de la Satisfacción con las Relaciones SR).

La media de la NC fue en todos los casos mayor que 4.00, lo que representa una cifra muy elevada (Tabla 5.7). En el sector educativo se presentó el resultado mas alto de 4.63 en contraste con el bajo resultado qu presentó la media del NM.

Tanto en los sectores farmacéutico, educativo como en las organizaciones privadas, la NC mas alta registro el nivel máximo de 5.00. (ver Cuadros de Resultados V.1, V.4 y V.5)

RESULTADOS DE LAS VARIABLES PARA CADA PARTICIPANTE

SECTOR EDUCATIVO (PUBLICO Y PRIVADO)

PART	VH	IA	SE	AUT	RET	SIE	SSS	SNP	SOA	SR	SCS	NM	NC	NSC
1	1.86	1.75	1.40	2.33	2.22	2.00	1.20	1.50	2.75	3.20	1.50	8.65	4.50	8.94
2	4.57	4.75	5.00	4.67	4.00	5.00	3.40	4.75	4.25	4.60	4.67	89.11	4.75	93.38
3	3.86	3.75	4.00	4.33	2.67	3.40	3.00	4.00	3.50	3.80	4.50	44.71	5.00	59.42
4	3.57	3.75	2.60	2.00	2.00	4.80	3.40	3.75	4.25	2.80	2.67	13.23	4.21	30.24
5	3.71	3.00	3.20	3.67	3.00	1.80	3.40	2.75	3.50	3.20	4.17	36.35	4.47	38.17
6	3.43	4.50	3.00	3.33	2.00	3.80	3.00	2.75	3.00	2.60	1.50	24.29	4.55	12.24
7	2.71	3.50	4.00	1.83	2.00	2.20	2.40	2.50	4.50	2.80	4.83	12.48	4.71	39.25
8	3.57	3.75	3.80	4.17	4.11	2.00	2.80	4.00	4.75	5.00	4.50	63.50	4.88	76.22
$\bar{X}$	3.41	3.59	3.37	3.29	2.75	3.12	2.82	3.25	3.81	3.50	3.54	36.540	4.63	44.73
DS	0.75	0.86	1.01	1.03	0.82	1.22	0.69	0.98	0.68	0.83	1.33		0.23	

Cuadro de Resultados V.1

Tabla 5.1

HISTOGRAMA DEL SECTOR EDUCATIVO
(Público y Privado)

VH	IA	SE	AUT	RET	SIE	SSS	SNP	SOA	SR	SCS
3.41	3.59	3.37	3.29	2.75	3.12	2.82	3.25	3.81	3.5	3.54

RESULTADOS DE LAS VARIABLES PARA CADA PARTICIPANTE

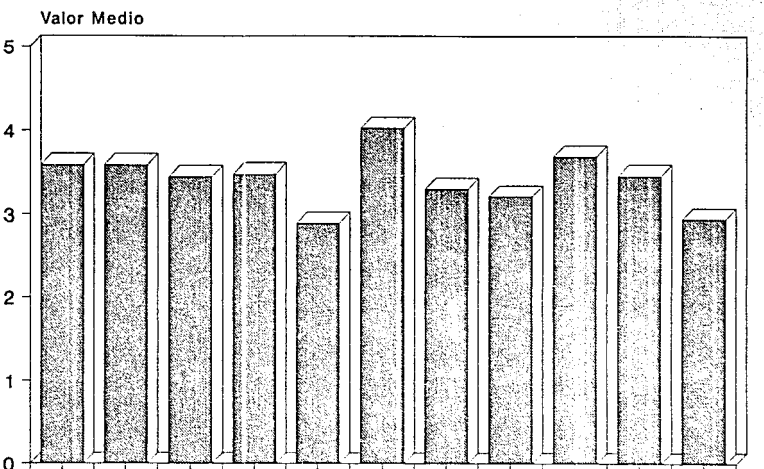
SECTOR PUBLICO

PART	VH	IA	SE	AUT	RET	SIE	SSS	SNP	SOA	SR	SCS	NM	NC	NSC
1	2.43	2.50	1.60	2.17	2.11	4.40	3.80	2.25	2.00	2.00	1.17	9.95	4.17	7.26
2	3.14	4.25	3.00	4.00	2.89	4.00	3.40	3.25	4.25	3.00	2.50	40.03	4.56	27.94
3	4.86	4.50	4.80	4.50	4.56	4.80	4.80	4.75	4.75	5.00	4.83	96.74	4.43	115.40
4	4.71	4.75	4.80	4.83	4.56	5.00	4.80	4.00	4.75	5.00	4.83	104.69	4.11	112.07
5	4.29	5.00	4.40	4.17	3.33	4.00	3.80	3.50	5.00	3.80	3.83	63.36	4.75	59.36
6	3.57	2.50	3.20	3.17	2.22	3.80	2.00	2.50	3.00	3.00	1.67	21.75	4.94	14.13
7	3.71	4.50	3.80	4.33	2.56	4.00	2.60	3.00	4.00	4.00	4.33	44.35	4.93	58.93
8	3.43	3.25	3.40	2.67	2.00	4.00	2.80	3.75	3.25	2.80	1.33	17.92	4.71	12.88
9	3.57	3.75	3.80	3.67	3.44	3.60	3.80	3.75	4.25	4.20	3.83	46.82	4.52	61.99
10	3.00	2.25	2.40	2.67	2.44	3.40	2.20	2.25	3.00	2.00	2.83	16.62	4.53	15.37
11	3.29	3.25	3.20	3.33	3.22	3.20	3.40	3.75	3.75	4.20	3.17	34.86	4.04	46.88
12	3.00	2.50	3.00	2.33	1.44	4.20	2.40	2.00	2.25	2.60	1.00	9.55	3.00	7.05
$\bar{X}$	3.58	3.58	3.45	3.48	2.89	4.03	3.31	3.22	3.68	3.46	2.94	42.220	4.39	44.938
DS	0.69	0.95	0.90	0.85	0.93	0.50	0.89	0.80	0.94	1.00	1.35		0.50	

Cuadro de Resultados V.2

Tabla 5.2

HISTOGRAMA DEL SECTOR PUBLICO



VH	IA	SE	AUT	RET	SIE	SSS	SNP	SOA	SR	SCS
3.58	3.58	3.45	3.48	2.89	4.03	3.31	3.22	3.68	3.46	2.94

RESULTADOS DE LAS VARIABLES PARA CADA PARTICIPANTE

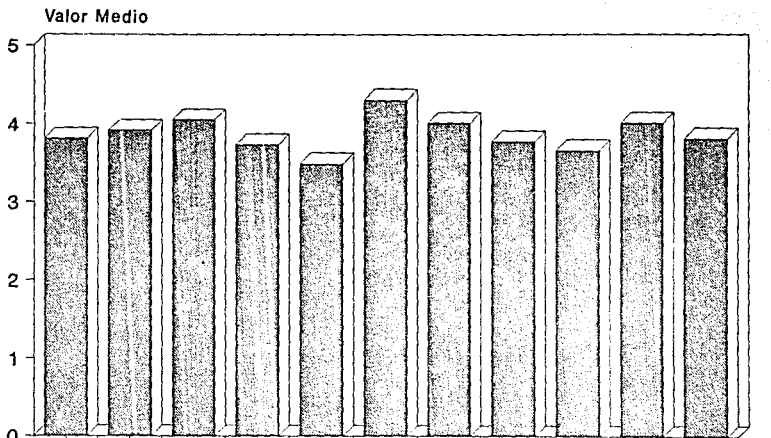
SECTOR FINANCIERO

PART	VH	IA	SE	AUT	RET	SIE	SSS	SNP	SOA	SR	SCS	NM	NC	NSC
1	3.71	3.00	4.20	3.33	3.22	4.40	3.80	3.50	4.25	3.20	4.17	39.08	4.21	53.17
2	4.00	4.00	4.20	4.00	3.33	5.00	4.80	4.50	3.00	3.20	4.50	54.22	3.00	62.28
3	3.71	4.25	4.60	4.00	3.44	3.40	3.60	3.00	3.50	4.40	4.83	57.70	4.20	71.78
4	4.71	5.00	4.40	3.83	3.89	4.60	4.40	4.25	4.25	4.60	3.33	70.14	3.63	67.08
5	3.57	3.25	3.60	3.67	3.11	4.80	4.40	3.50	2.75	2.60	2.67	39.63	4.44	26.78
6	5.00	5.00	5.00	5.00	4.56	4.60	4.80	4.75	5.00	5.00	5.00	113.89	4.86	119.69
7	2.57	2.75	2.60	2.17	3.56	4.20	3.60	3.75	3.50	3.60	2.50	20.34	4.54	33.86
8	4.14	4.00	4.40	3.83	3.56	4.00	3.80	3.50	3.50	4.40	3.83	56.98	4.68	62.41
9	3.43	4.25	3.80	3.33	3.78	4.20	3.80	4.25	3.00	4.40	4.67	48.18	4.54	78.28
10	4.43	3.75	4.40	4.83	4.33	4.60	3.80	3.25	4.25	5.00	3.33	87.82	4.66	66.25
11	3.29	3.75	3.20	4.00	2.89	3.60	3.20	4.00	3.00	4.00	3.33	39.43	4.71	46.00
12	3.14	4.00	4.20	2.67	2.11	4.40	4.00	3.80	3.67	21.29	4.40	53.64		
$\bar{X}$	3.80	3.91	4.05	3.72	3.48	4.31	4.00	3.77	3.66	4.01	3.81	54.057	4.32	61.768
DS	0.66	0.66	0.62	0.76	0.61	0.45	0.47	0.55	0.65	0.72	0.79		0.50	

Cuadro de Resultados V.3

Tabla 5.3

HISTOGRAMA DEL SECTOR FINANCIERO
(Privado)



VH	IA	SE	AUT	RET	SIE	SSS	SNP	SOA	SR	SCS
3.8	3.91	4.05	3.72	3.48	4.31	4.01	3.77	3.66	4.01	3.81

RESULTADOS DE LAS VARIABLES PARA CADA PARTICIPANTE

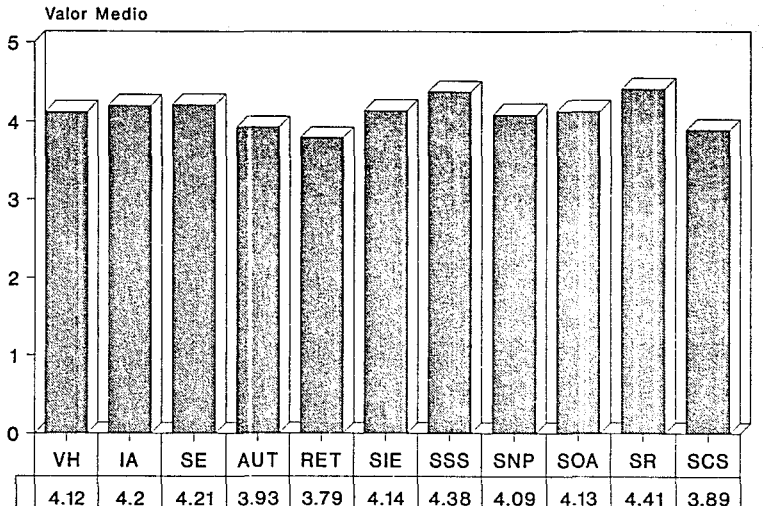
SECTOR FARMACEUTICO

PART	VH	IA	SE	AUT	RET	SIE	SSS	SNP	SOA	SR	SCS	NM	NC	NSC
1	3.71	4.25	4.00	3.67	4.20	3.80	3.25	4.25	4.25	3.80	3.50	53.62	5.00	51.50
2	4.14	4.25	4.20	3.17	3.33	5.00	4.60	5.00	4.75	4.00	2.67	44.31	5.00	51.60
3	4.00	3.75	4.00	3.33	3.67	3.00	4.20	4.00	3.00	4.20	3.33	47.87	3.00	49.70
4	4.57	4.75	5.00	4.17	4.22	4.80	5.00	4.25	4.25	4.80	4.00	83.98	4.54	87.84
5	4.14	3.75	4.00	4.17	4.00	4.40	4.80	4.50	3.75	4.40	4.50	66.07	4.73	86.38
6	4.00	3.25	3.40	4.50	3.67	3.60	4.40	3.00	4.75	4.80	3.83	58.58	3.00	72.45
7	4.14	4.75	4.60	4.67	3.89	4.00	4.60	4.25	4.50	4.60	4.67	81.62	4.93	93.11
8	4.00	4.50	4.00	4.00	3.67	3.80	4.20	3.25	4.00	4.20	4.33	61.11	4.54	69.39
9	3.43	3.75	3.60	3.00	3.00	3.60	4.00	4.25	3.50	4.20	3.50	32.34	4.41	56.41
10	4.43	4.25	4.80	3.83	3.78	4.20	3.60	4.25	3.75	4.60	4.17	65.06	4.31	75.71
11	4.86	5.00	4.80	4.83	4.89	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.33	115.45	4.86	108.33
$\bar{X}$	4.12	4.20	4.21	3.93	3.79	4.14	4.38	4.09	4.13	4.41	3.89	64.546	4.39	72.950
DS	0.37	0.50	0.49	0.57	0.46	0.60	0.44	0.64	0.57	0.35	0.56		0.69	

Cuadro de Resultados V.4

Tabla 5.4

HISTOGRAMA DEL SECTOR FARMACEUTICO
(Privado)



RESULTADOS DE LAS VARIABLES PARA CADA PARTICIPANTE

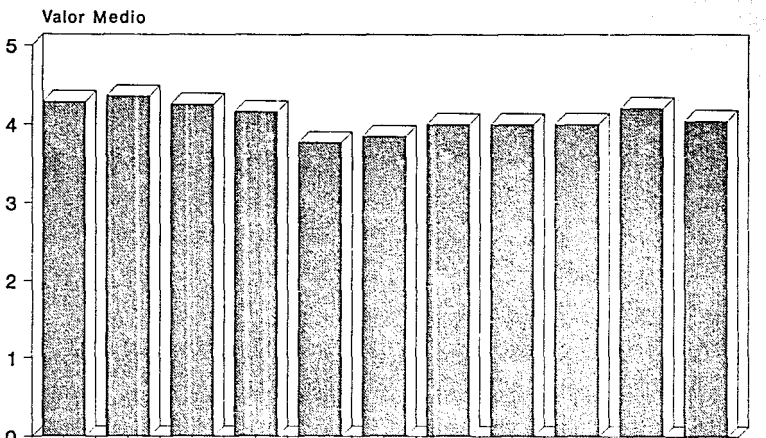
EMPRESAS PRIVADAS (VARIOS SECTORES)

PART	VH	IA	SE	AUT	RET	SIE	SSS	SNP	SOA	SR	SCS	NM	NC	NSC
1	4.57	4.50	4.20	4.67	4.22	4.20	4.20	4.50	4.25	4.40	4.67	87.17	4.72	88.04
2	3.86	4.00	4.00	3.33	2.11	4.00	4.20	3.50	2.75	3.80	1.67	27.81	4.86	22.88
3	5.00	4.75	4.80	4.83	4.67	4.60	4.60	4.25	4.75	4.60	4.67	109.39	5.00	97.67
4	4.43	4.50	5.00	4.50	4.11	3.60	4.00	3.75	4.25	4.40	4.50	85.89	4.71	77.22
5	4.57	4.75	4.60	4.50	4.00	3.20	3.40	4.50	4.50	4.60	4.17	83.53	4.59	74.75
6	3.43	3.75	3.20	3.50	3.22	3.40	3.60	3.50	3.50	3.80	4.00	39.02	4.49	53.20
7	4.14	4.25	4.00	3.83	4.11	4.00	4.00	4.00	4.00	3.80	4.67	65.10	3.00	70.93
$\overline{X}$	4.28	4.35	4.25	4.16	3.77	3.85	4.00	4.00	4.00	4.20	4.04	71.130	4.48	69.241
DS	0.48	0.34	0.56	0.55	0.78	0.44	0.37	0.40	0.62	0.35	1.00		0.62	

Cuadro de Resultados V.5

Tabla 5.5

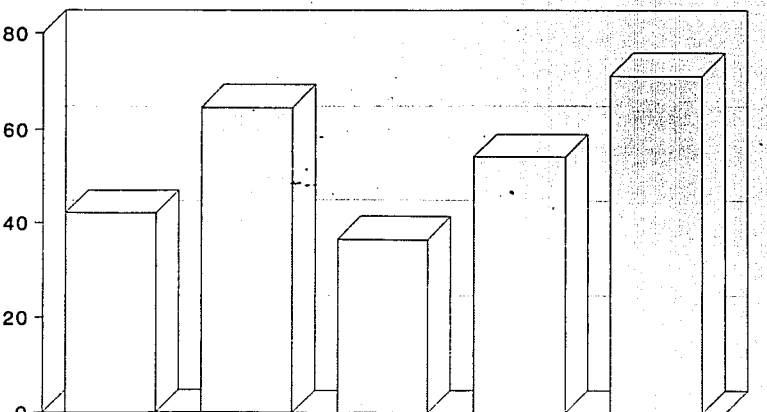
HISTOGRAMA DE EMPRESAS PRIVADAS
(Varios Sectores)



VH	IA	SE	AUT	RET	SIE	SSS	SNP	SOA	SR	SCS
4.28	4.35	4.25	4.16	3.77	3.85	4	4	4	4.2	4.04

Tabla 5.6

NIVEL DE MOTIVACION
(Promedio)

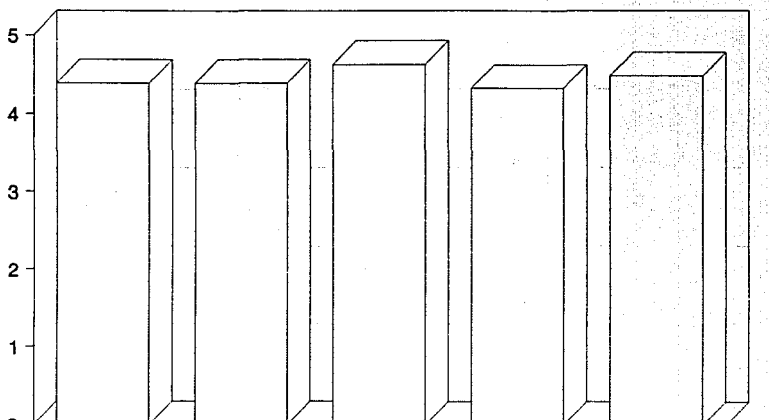


Público	Farmaceútico	Educativo	Financiero	Otros
42.22	64.546	36.54	54.057	71.13

El máximo resultado posible es 125

Tabla 5.7

NECESIDAD DE CRECIMIENTO
(Promedio)



Público	Farmaceútico	Educativo	Financiero	Otros
4.39	4.39	4.63	4.32	4.48

El máximo resultado posible es 5.00

En contraparte, la NC mas baja fue de 3.00 que se presentó en todos los sectores excepto en el educativo, en donde ninguna persona tuvo una NC menor de 4.21. (ver Cuadros de Resultados)

En cuanto al Nivel de Satisfacción con el Contexto (NSC), la media mayor registrada fue de 72.950 en el sector farmacéutico y la mas baja de 44.731 en el sector educativo (Tabla 5.8). Son cifras bajas con respecto a 125 que sería la calificación máxima.

En el sector público, en el financiero y en el farmacéutico, la NSC mas elevadas pasan de 100, mientras que la NSC mas bajas se presentaron en el sector público y en el educativo, siendo menores de 10. Sin embargo, en estos dos últimos sectores, la desviación estándar es muy alta, lo que refleja una gran diferencia de opiniones. (ver Cuadros de Resultados)

En las organizaciones privadas el 57.14% de las personas que integran este sector tiene un NM mayor que el de la media, mientras que en el sector educativo el 62.5% se encuentran por debajo de su media. (ver Cuadros de Resultados V.1 y V.5)

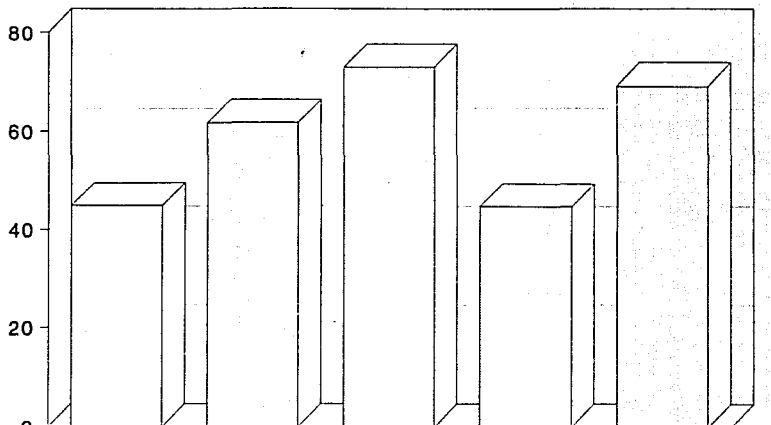
El 71.43% de las profesionistas de las organizaciones privadas están por arriba de la media de NSC, mientras que el 62.5% de las profesionistas del sector educativo se encuentran por debajo de la media de NSC. (ver Cuadros de Resultados V.1 y V.5)

Uno de los puntos mas interesantes que reveló el análisis fue el de la variable de RET (retroalimentación), ya que es en todos los casos la variable mas baja, encontrándose las menores en el sector educativo (2.73) y en el público (2.89). (Tabla 5.9)

Como se observa en la fórmula de NM, la RET es un factor determinante para calcularla, por lo que resulta lógico que siendo los valores de la RET tan bajos, el NM sea bajo también.

Tabla 5.8

NIVEL DE SATISFACCION CON EL CONTEXTO
(Promedio)

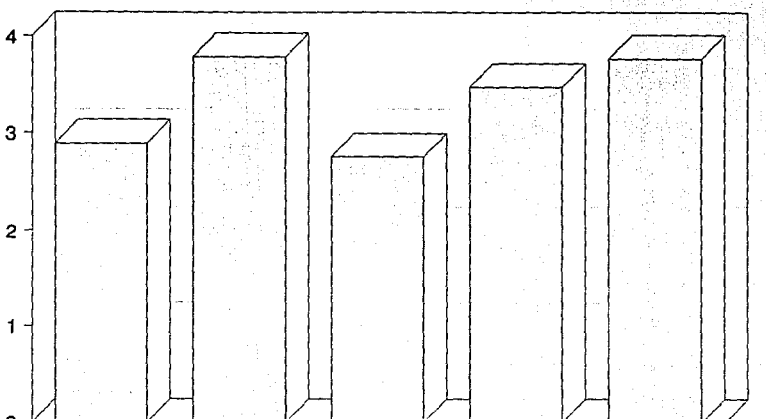


Público	Farmaceútico	Educativo	Financiero	Otros
44.938	61.768	72.95	44.731	69.241

El máximo resultado posible es 125

Tabla 5.9

RETROALIMENTACION
(Promedio)



Público	Farmacéutico	Educativo	Financiero	Otros
2.89	3.79	2.75	3.48	3.77

El máximo resultado posible es 5.00

La variable que tuvo mayor desviación estandar en todos los sectores excepto en el farmacéutico, fue la de SCS (satisfacción con la capacidad de los superiores), lo que refleja diferentes niveles de desempeño y preparación de los superiores, o al menos una percepción variada por parte de quienes dependen de ellos. (ver Cuadros de Resultados)

El sector educativo es el que muestra datos mas interesantes, ya que presenta todas los promedios de las variables por debajo de 4.00, cifras bajas, mientras que todas las integrantes de la muestra de este sector tiene una NC mayor a 4.00. Sin embargo, ninguna de las profesionistas tiene un NM que alcance 90. (ver Cuadro de Resultados V.1) Esta situación refleja que las personas dedicadas a la docencia continuamente su preparan y actualizan, lo que eleva sus expectativas. Pero también refleja la inconformidad que existe en el sector educativo en cuanto a salarios, servicios, a las normas políticas, al bajo nivel de autonomía para realizar sus actividades, a la baja retroalimentación que reciben.

Es importante señalar que en cada sector se presentan casos críticos, es decir, personas que tienen el NM por debajo de la media y que su NC se encuentra por arriba de la media, o aunque su NC este por debajo de la media, se encuentra muy cercano a ella.

En el sector educativo el 62.5% son casos críticos; en el sector público el 50% ; en el sector financiero el 50%; el 36.3% en el sector farmacéutico; y ek 28.57% en las organizaciones privadas. (ver Cuadros de Resultados)

Estos casos críticos reflejan que existe un gran potencial en estas mujeres, pero su nivel de motivación no propicia un nivel de desarrollo acorde con su necesidad de crecimiento.

CONCLUSIONES

Las actitudes de cada individuo, las expectativas que tiene respecto a su trabajo, la manera en que éste influye en su salud, necesidades, habilidades, autoestima y en su vida en general, así como el nivel de congruencia que exista entre el individuo y su trabajo, permiten o impiden que la persona experimente satisfacción en su trabajo.

Los grupos son necesarios para todas las personas ya que es a través de ellos que se logran realizar tareas conjuntas, además de que son un medio de expresión para sus miembros.

Si los grupos de trabajo son dirigidos por líderes participativos que los orientan y fomentan la creatividad y la participación en la toma de decisiones de las personas que los integran, la probabilidad de que el individuo experimente satisfacción en su trabajo aumenta.

La mayoría de las personas se lamentan de su trabajo y argumentan que si no fuera por la motivación extrínseca del dinero, dejarían de trabajar. Sin embargo, el trabajo es parte fundamental en la vida de las personas, por lo que debe ser el trabajo en sí mismo el gran motivador.

Las organizaciones deben de satisfacer las necesidades de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización; además deben motivar al individuo a través del contenido del trabajo que debe realizar, dándole autonomía y una constante retroalimentación para que experimente una alta motivación interna y para que eleve su nivel de satisfacción con todo lo relacionado a su trabajo.

La motivación y la satisfacción están relacionadas, por lo que metas conscientes y desafiantes pueden ser motivadores poderosos de la conducta.

Las organizaciones que cultivan identidades individuales mediante la formación de sus valores, la creación de sus héroes y la expresión de sus rituales, son instituciones humanas que proporcionan a su personal un significado práctico dentro y fuera del trabajo.

Una cultura humanista, fuerte, efectiva y flexible es una poderosa guía del comportamiento, además de ser un marco adecuado en donde el individuo puede encontrar satisfacción en su trabajo.

De acuerdo con el modelo usado para la investigación, la retroalimentación es una de las variables mas importantes, ya que se ha demostrado que el interés y la motivación aumentan cuando la persona ve lo que está realizando y cómo lo está realizando, es decir, cuando la persona recibe información de los resultados de su esfuerzo. Sin embargo, como se puede observar, la retroalimentación fue la variable que mas baja puntuación obtuvo en todos los sectores, lo que significa que las mujeres encuestadas no saben si lo que están realizando está bien o mal, ni saben cual es el objeto de su trabajo, o cómo están contribuyendo al logro de las metas organizacionales; situación que se ve reflejada en un decremento en su nivel de motivación.

Lo anterior implica también un sistema de comunicación ineficiente o inadecuado o un mal manejo de la red de comunicación, en donde los resultados no se difunden a los responsables de la tarea realizada.

Los promedios de NM (Nivel de Motivación) que presentan las organizaciones privadas, el sector financiero y el farmacéutico (todos privados) son mayores que las que presentan el sector público y el educativo. Esta situación refleja que la variedad de habilidades, la identificación con la actividad, el significado del esfuerzo, el nivel de autonomía y el de retroalimentación son menos adecuados en las organizaciones públicas y educativas que en las organizaciones privadas. Es decir, que a pesar de que en general el NM es bajo , en el sector privado se le da mas importancia a los aspectos que conllevan a la motivación que en los sectores público y educativo.

En cuanto al promedio de NSC (Nivel de Satisfacción con el Contexto), también son el sector público y el educativo los que presentan las menores cifras, ésto implica que por lo general las organizaciones que pertenecen a estos sectores ofrecen peores instalaciones, satisfactores y servicios en general que las organizaciones privadas; además de que los superiores están menos preparados o su estilo de liderazgo es directivo. (ver pagina 41)

En contraste con los resultados anteriores, la NC (Necesidad de Crecimiento) es muy alta en todos los sectores, lo que refleja que las mujeres profesionistas tienen un gran potencial para superarse y para enfrentar trabajos que representen retos. Este potencial se está desperdiciando, quizá debido a que no se les ofrece la oportunidad de desarrollarlo, o a la falta de retroalimentación, también pudiera presentarse ésta situación por la falta de preparación o mal desempeño de los superiores, situación que se refleja en todos los sectores, sobre todo en el público, en donde

es bien sabido que los jefes no siempre son los que merecen el puesto que desempeñan.

Si a las mujeres profesionistas (y a todas las personas en general) se les motivara con trabajos enriquecidos , se les diera mayor autonomía y responsabilidad así como una constante retroalimentación, si se integraran a grupos de trabajo con líderes participativos y si la cultura organizacional fuera adecuada, seguramente ese gran potencial se activaría y experimentarían satisfacción en su trabajo.

Por último, se señala que en la medida en que las organizaciones tomen en cuenta la importancia de fomentar el que sus integrantes experimenten satisfacción en el trabajo se obtendrán resultados positivos para ambos.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México, 1980.

CLAYRE A. Work and Play. Ed. Harper & Row. USA, 1974.

DEAL/KENNEDY. Culturas Corporativas. Ed. SITESA. México, 1986.

FIEDLER Fred Edward. Liderazgo y Administración Efectiva. Ed. Trillas. México, 1985.

HARO Leeb Luis. Psicología de las Relaciones Humanas. Ed. EDICOL. México, 1985

HERBERT T. Dimensions of Organizational Behavior. Ed. MacMillan. New York, 1981.

KOONTZ/O'DONNELL. Curso de Administración Moderna. Ed. McGraw-Hill. México, 1984.

LIKERT Rensis. El Factor Humano en las Empresas. Ed. Deusto. Bilbao, 1969.

LUTHANS/KREITNER. Modificación de la Conducta Organizacional. Ed. Trillas. México, 1985.

MASLOW Abraham. Motivación y Personalidad. Ed. Sagitario. Barcelona, 1963.

OUCHI William G. Teoría Z: Cómo Pueden las Empresas hacer Frente al Desafío Japones. Ed. Fondo Educativo Interamericano. México, 1982.

PETERS/WATERMAN. En Busca de la Excelencia. Ed. Lasser Press Mexicana. México, 1984.

ROBBINS Stephen P. Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall. México, 1987.

RODRIGUEZ Estrada Mauro. Motivación al Trabajo. Manual Moderno. México, 1988.

RODRIGUEZ Estrada Mauro. Planeación de Vida y Trabajo. Manual Moderno, México, 1989.

RODRIGUEZ Estrada Mauro. Psicología de la Organización. Ed. Trillas. México, 1985.

ROGERS C. On Becoming a Person. Ed. Houghton Mifflin. Boston, 1961.

SCHEIN Edgar H. Psicología de la Organización. Ed. Prentice Hall. México, 1988.

SCHUSTER F. Contemporary Issues in Human Resources Management. Ed. Prentice Hall. USA, 1980.

OTRAS FUENTES:

Trabajo de Investigación: Un Nuevo Enfoque para Lograr Productividad. El Diseño de Puestos. Presentado por Alberto G. Alexander S. IESA. Caracas, Venezuela.

Revista Management Today en español (marzo 1992)
El Proceso de Cambio Cultural en la Organización. Presentado por Horacio Andrade.

ANEXO 1

DIAGNOSTICO DEL TRABAJO

Con el fin de conocer mas a fondo la percepción que usted tiene de su puesto de trabajo y determinar los elementos que representan para usted satisfacción o insatisfacción en el ámbito laboral, solicitamos su colaboración. Le agradeceremos que responda con toda SERIEDAD Y VERACIDAD el siguiente cuestionario que consta de dos partes:

PRIMERA PARTE: Destinada a medir hasta qué punto está SATISFECHA O DE ACUERDO con todo lo que la rodea en el trabajo.

SEGUNDA PARTE: Cuyo objetivo es conocer su necesidad de crecimiento y superación en relación a su trabajo.

EDAD:

PROFESION:

PUESTO:

ANTIGUEDAD EN SU PUESTO ACTUAL:

LA ORGANIZACION DONDE TRABAJA ES:

PUBLICA PRIVADA

NUMERO APROXIMADO DE EMPLEADOS DE LA ORGANIZACION:

RAMO O SECTOR AL QUE PERTENECE LA ORGANIZACION:

PRIMERA PARTE

A través del siguiente cuestionario se pretende saber que tan SATISFECHO o de ACUERDO está Ud. con diferentes aspectos de su trabajo La escala del 1 al 5 le permite manifestarse a favor o en contra, pasando por tres niveles intermedios. Marcar con una X en la columna que refleja su sentir. NO DEJE NINGUNA SIN CONTESTAR. En caso de fuerte duda, marcar en la columna de NEUTRAL.

ASPECTOS A CONSIDERAR	1 Muy insatisfecho o en desacuerdo	2 Casi insatisfecho o en desacuerdo	3 NEUTRAL	4 Casi satisfecho o de acuerdo	5 Muy satisfecho o de acuerdo
1. Servicios que brinda la institucion.					
2. Habilidad del jefe para orientar en la realizacion de las diversas tareas.					
3. Variedad o diversidad de tareas y actividades asignadas.					
4. Trato por parte de los jefes.					
5. Instalaciones en areas comunes.					
6. Organizacion de horarios de trabajo.					
7. Nivel de interes y de participacion de los compañeros de trabajo en la realizacion de las actividades laborales.					
8. Tipo de normas impuestas por la Direccion.					
9. Disponibilidad y acceso a equipos requeridos para la realizacion de las propias tareas.					
10. Trascendencia del trabajo realizado para el logro de metas organizacionales.					
11. Actitud de la Direccion ante problemas y logros del grupo.					
12. Tiempo empleado por el jefe para informar sobre el resultado del trabajo realizado.					
13. Politicas de personal de la institucion.					
14. Atencion del jefe cuando se presentan cambios o problemas.					
15. Variedad de habilidades requeridas para realizar el trabajo.					
16. Asignacion de grupos de trabajo.					
17. Informacion brindada al inicio de cada tarea o actividad, sobre sus objetivos y alcance					

ASPECTOS A CONSIDERAR	1 Muy insatisfecho o en desacuerdo	2 Casi insatisfecho o en desacuerdo	3 NEUTRAL	4 Casi satisfecho o de acuerdo	5 Muy satisfecho o de acuerdo
18. Capacidad del jefe para mantener al grupo de trabajo disciplinado e interesado en su trabajo.					
19. Estimulo de los compañeros en los logros y en los fracasos.					
20. Necesidad de superacion que exigen algunos trabajos.					
21. Nivel de exigencia del jefe en el cumplimiento del trabajo.					
22. Vision global de los objetivos a lograr en cada periodo.					
23. Normas de seguridad e higiene.					
24. Calidad y cantidad de beneficios sociales que brinda la institucion.					
25. Ventilacion e iluminacion del sitio de trabajo.					
26. Conviccion de que lo que se esta realizando llevara a lograr tanto las metas individuales como de la organizacion.					
27. Complejidad de las habilidades que requiere su trabajo.					
28. Oportunidades para desarrollarse y lograr los propios objetivos.					
29. Informacion oportuna sobre evaluacion del desempeño.					
30. Conciencia de que el nivel de rendimiento propio afecta al resto del grupo.					
31. Organizacion y distribucion de las diferentes actividades a realizar.					
32. Tipo de informacion que brinda el jefe sobre los errores y fallas detectadas al revisar el trabajo.					
33. Tiempo dedicado por el jefe a revision y evaluacion conjunta de las actividades realizadas.					
34. Posibilidad de participar en toma de decisiones que afectan al grupo.					
35. Observaciones y recomendaciones del jefe en el momento de supervisar el trabajo.					

ASPECTOS A CONSIDERAR	1 Muy insatisfecho o en desacuerdo	2 Casi insatisfecho o en desacuerdo	3 NEUTRAL	4 Casi satisfecho o de acuerdo	5 Muy satisfecho o de acuerdo
36. Interes de los directivos por reconocer meritos y apoyar para superar fallas.					
37. Instalaciones sanitarias.					
38. Calidad de las relaciones entre compañeros.					
39. Dominio del jefe sobre los conocimientos requeridos en el area.					
40. Sanciones disciplinarias previstas.					
41. Sistema salarial de la institucion.					
42. Capacidad del jefe para llevar al grupo al logro de metas propuestas.					
43. Informacion brindada sobre la importancia del propio trabajo.					
44. Planificacion y organizacion de actividades.					
45. Libertad para expresar ideas propias y sugerir cambios.					
46. Modalidad de los controles de calidad.					
47. Reconocimientos oficiales cuando se da una actuacion destacada.					
48. Amplitud y comodidad del sitio de trabajo.					
49. Atencion y apoyo al personal para tramites administrativos internos.					
50. Facilidades para capacitarse.					
51. Sistema de estimulos economicos y de otro tipo, utilizados por la institucion para premiar el alto desempeño.					
52. Sentimiento de estar realizando lo que se quiere y gusta.					
53. Acceso a informaciones requeridas para el desarrollo del propio trabajo.					
54. Fijacion de fechas y horarios para la entrega de trabajos o informes periodicos.					

ASPECTOS A CONSIDERAR	1 Muy insatisfecho o en desacuerdo	2 Muy insatisfecho o en desacuerdo	3 NEUTRAL	4 Casi satisfecho o de acuerdo	5 Muy satisfecho o de acuerdo
55. Posibilidad de tomar decisiones relacionadas con la propia actividad.					
56. Estimulo que representan los retos o dificultades que deben enfrentarse para realizar ciertos trabajos.					
57. Forma en que el jefe acepta y alienta las iniciativas del grupo.					
58. Posibilidad de utilizar diversas habilidades para cumplir con su trabajo.					
59. Interes de la institucion por eliminar el trabajo monotono y rutinario.					
60. Apoyo solidario del grupo de trabajo en situaciones dificiles.					

SEGUNDA PARTE

Las personas difieren grandemente en el tipo de actividades que desean tener. A continuacion se presentan SITUACIONES EXTREMAS que pueden darse a nivel de una institucion. Utilizando igualmente la escala del 1 al 5, senale en cada caso, en cual de ellas se sentiria mejor, o si prefiere un punto intermedio.

ASPECTOS A CONSIDERAR	1 Fuertemente prefiero A	2 Casi prefiero A	3 NEUTRAL	4 Casi prefiero B	5 Fuertemente prefiero B
1. A. Un trabajo que no requiere ningun esfuerzo especial. B. Una actividad que implica dar lo mejor de si mismo para salir adelante.					
2. A. Un jefe que exige mucho pero que sabe estimular el esfuerzo. B. Un jefe que aprueba todo para no complicarse la vida.					

ASPECTOS A CONSIDERAR	1 Fuertemente prefiero A	2 Casi prefiero A	3 NEUTRAL	4 Casi prefiero B	5 Fuertemente prefiero B
3. A. Un trabajo que implica un reto constante. B. Un trabajo repetitivo y rutinario.					
4. A. Tener un jefe que se limita a pasar las ordenes de trajo. B. Tener un jefe que da informacion amplia sobre fallas y aciertos.					
5. A. Participar en grupos donde se hace lo que dice el jefe. B. Grupos participativos donde todos pueden exteriorizar sus inquietudes.					
6. A. Trabajar con un grupo que se esfuerza por superarse. B. Trabajar con un grupo que hace el minimo esfuerzo.					
7. A. Realizar trabajos que exigen una dosis de iniciativa propia. B. Cumplir una actividad cuyos pasos han sido previamente determinados.					
8. A. Trabajar solo para no tener problemas con el grupo. B. Trabajar en grupo para enriquecerse con los aportes de los demas.					
9. A. Un sitio de trabajo con incomodidades pero con un grupo de trabajo optimo. B. Un sitio de trabajo con todas las comodidades pero con un grupo conflictivo.					
10. A. Un jefe que para evitar fricciones deja hacer lo que quieran. B. Un jefe exigente que reconoce meritos, señala fallas y aplica sanciones.					
11. A. Una institucion que no cree necesario desarrollar a su personal. B. Una institucion que da facilidades para capacitarse.					

ASPECTOS A CONSIDERAR	1 Fuertemente prefiero A	2 Casi prefiero A	3 NEUTRAL	4 Casi prefiero B	5 Fuertemente prefiero B
12. A. Un jefe que da oportunidad de aprender cosas nuevas, rotando de puestos. B. Un jefe que cumple estrictamente con la asignacion de tareas previstas para el puesto.					
13. A. Un trabajo remunerado por debajo de los precios del mercado, pero con grandes posibilidades de desarrollo personal. B. Un trabajo muy bien remunerado, con pocas exigencias de superacion.					
14. A. Un trabajo que requiere realizarse en forma aislada. B. Un trabajo participando en un equipo multidisciplinario.					
15. A. Un trabajo bajo indicaciones constantes y precisas. B. Un trabajo en el que se requiere tomar decisiones.					