



UNIVERSIDAD SALESIANA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**“SATISFACCIÓN LABORAL EN LA DIDT DEL IMSS Y SU
RELACIÓN CON EL LIDERAZGO”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A :

YAQUELIN SOTO ALONSO

DIRECTORA DE TESIS: LIC. MARTHA LAURA JIMENEZ MONROY

MÉXICO, D. F.

OCTUBRE 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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.

AGRADECIMIENTOS

A MIS PROFESORES:

Por compartir conmigo sus conocimientos y experiencias que contribuyeron en mi desarrollo académico y profesional. En particular, agradezco a la Profesora Martha Laura por su dedicación, compromiso y paciencia, que me ayudo a obtener este gran logro personal.

A MI MADRE:

Gracias por todos los sacrificios que hiciste por mí, bien sabes que te admiro por ser una mujer luchona, que logra lo que quiere y vive la vida al máximo, eres una gran mujer que siempre nos lleno de cariño, amor, apoyo y de su infinita amistad, gracias nuevamente mamá por estar a mi lado y ser uno de los motivos para salir adelante, nunca lo olvides TE AMO.

A MI PADRE:

Gracias por todo lo que nos diste, pues a pesar de que no eres mi padre biológico te has encargado de ver por nosotros y darnos tu apoyo, tus consejos y bueno tu sabes todos los momento buenos y malos que pasamos y que me convirtieron en la mujer que ahora soy, siempre te lo dije es mas padre el que cría que el que engendra, te quiero y te agradezco infinitamente todo lo que diste por mi.

A MI ESPOSO:

Mi vida sabes que eres mi mejor amigo, mi apoyo incondicional, gracias por brindarme tu compañía en muchos momentos importantes de mi vida, por impulsarme a ser mejor día a día y hacerme ver las pequeñas cosas que marcan una gran diferencia. Gracias amor por enseñarme tantas y tantas cosas y estar en las buenas y en las malas a mi lado, TE AMO.

A MI TIA ALEJANDRA:

Tu sabes todo lo que me ha costado salir adelante y siempre has estado ahí para escucharme, darme consejos, apoyarme y estar a mi lado en momentos muy importantes en mi vida, como por ejemplo este gran logro para mi, te quiero mucho gracias por todo.

A MI ABUELITA CHELITA:

Abue sabes que eres una persona muy importante en mi vida y que te adoro, gracias por ser mi segunda madre, por cuidarme, por enseñarme tus valores y costumbres que jamás voy a olvidar y que forman parte de mi, TE AMO.

A MIS COMPAÑEROS DE CARRERA:

Bueno que les puedo decir, ustedes saben lo que nos costó llegar hasta acá, fueron tantas alegrías, preocupaciones, tristezas, enojos, competencias e infinidad de vivencias que tuvimos a lo larga de nuestra carrera, gracias por brindarme su amistad y su compañía, nunca los olvidaré.

A MIS BICHOS:

Mis mascotas que en realidad para mí son una parte muy importante en mi vida, forman parte de mi familia, gracias chiquitos por darme muchos ratos de alegría, por darme su amor, amistad y cariño incondicional, los adoro.

INDICE

I RESUMEN

II INTRODUCCIÓN

1. SATISFACCIÓN LABORAL

- 1.1 Conceptos y características
- 1.2 Importancia
- 1.3 Teorías y métodos
- 1.4 Factores determinantes
- 1.5 Satisfacción, insatisfacción y producción
- 1.6 Manifestación de insatisfacción de los empleados

2. MOTIVACIÓN

- 2.1 Concepto
- 2.2 Tipos de motivación
- 2.3 La motivación en el trabajo
- 2.4 La motivación, desempeño y satisfacción

3. LIDERAZGO

- 3.1 Concepto
- 3.2 Estilos
- 3.3 Teorías
- 3.4 El papel del líder dentro de una organización

4. EL IMSS COMO ORGANIZACIÓN

- 4.1 Antecedentes
- 4.2 Clasificación de la empresa
- 4.3 Objetivo
- 4.4 Misión del IMSS
- 4.5 Visión del IMSS
- 4.6 Organigrama general
- 4.7 Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico
 - 4.7.1 Antecedentes
 - 4.7.2 Objetivos
 - 4.7.3 Políticas
 - 4.7.4 Misión
 - 4.7.5 Visión
 - 4.7.6 Valores estratégicos
 - 4.7.7 Atribuciones
 - 4.7.8 Organigramas estructurales
 - 4.7.9 Funciones sustantivas

5. EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LIDERAZGO

- 5.1 Instrumento de evaluación de la satisfacción laboral
 - 5.1.1 Antecedentes
 - 5.1.2 Descripción de la prueba
 - 5.1.3 Parámetros de evaluación
 - 5.1.4 Instrucciones
 - 5.1.5 Formato del instrumento
 - 5.1.6 Tabla de calificación
- 5.2 Instrumento de evaluación del liderazgo
 - 5.2.1 Antecedentes
 - 5.2.2 Descripción de la prueba
 - 5.2.3 Parámetros de evaluación
 - 5.2.4 Instrucciones
 - 5.2.5 Formato del instrumento
 - 5.2.6 Tabla de calificación

6. METODOLOGÍA

- 6.1 Diseño
- 6.2 Hipótesis
- 6.3 Variables
- 6.4 Descripción de variables
- 6.5 Población
- 6.6 Procedimiento
- 6.7 Escenario

7. RESULTADOS

Conclusiones

Bibliografía

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue identificar si el estilo de liderazgo que ejercen los coordinadores de las diferentes áreas de la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico (DIDT) del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), influye en la satisfacción laboral de los trabajadores a su cargo. Así mismo, evaluar cuáles son las áreas de insatisfacción más afectadas.

Para llevar a cabo este estudio, se partió de la hipótesis de que existían diferencias significativas en cuanto a la satisfacción laboral de los trabajadores en relación a los diferentes estilos de liderazgo que puede ejercer cada coordinador.

La población que se evaluó fue de las cuatro coordinaciones pertenecientes a la DIDT, sin embargo sólo se muestran los resultados de dos coordinaciones, debido a que son las que se observó tienen diferencias más pronunciadas: La Coordinación de Administración de Infraestructura (CAI) y La Coordinación de Tecnología para los Servicios Médicos (CTSM). Cada coordinación cuenta con una población de 40 personas y un jefe por coordinación, los cuales fueron también evaluados para determinar que estilo de liderazgo presentan.

Como resultado de esta investigación, la Coordinación de Administración de Infraestructura (CAI) que se encuentra bajo el mando de un Líder Democrático, presentó insatisfacción laboral global del 20%, mientras que la Coordinación de Tecnología para los Servicios Médicos (CTSM) que se encuentra bajo el mando de un líder Autoritario presentó insatisfacción laboral global del 47.5% de su población.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede concluir que los diferentes estilos de liderazgo efectivamente se relacionan con la satisfacción laboral de los trabajadores, sin embargo puede sugerirse que el estilo de liderazgo no es el único factor que se relaciona con la insatisfacción.

INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral, considerada como el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo, es un tema que actualmente ha sido abordado por los empresarios, dado que repercute de una manera u otra en el desempeño de sus trabajadores y, por tanto, en la productividad de sus organizaciones. En el estudio de la satisfacción laboral se contemplan diversos factores con los que puede estar relacionada, tales como: factores ambientales, psicosociales, capacitación, exposición en el medio ambiente de trabajo, clima organizacional, organización del tiempo, entre otros. Sin embargo, se ha observado que además de los factores antes mencionados, podrían existir otros que tengan relación con la satisfacción laboral y que no han sido suficientemente abordados.

En este sentido, es cada vez más importante enfocarnos a eliminar las fuentes que provoquen insatisfacción laboral en los trabajadores, pues esto puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la empresa, la calidad de sus productos y servicios e influir en el enlentecimiento del crecimiento y el desarrollo organizacional, bajando los niveles de productividad y calidad, ello es especialmente evidente en aquellas empresas en las que la atención al cliente es un elemento fundamental de trabajo

Por otra parte, es importante también considerar que, la insatisfacción y el malestar en el trabajo suelen expandirse a otros grupos como: la familia o amigos. Por tal razón es importante ocuparse por este tema, identificar los factores con los que se encuentran relacionados y, a partir de ello, realizar políticas dirigidas a la eliminación de las fuentes de insatisfacción, buscar incluso conciliar vida familiar y laboral, lo que probablemente podrían llevar en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejándose en una actitud positiva frente a la organización y a sus cliente, para de esta manera aumentar la productividad en la empresa.

En esta línea el "Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)", empresa gubernamental dedicada a la seguridad social, tiene como objetivo básico prestar un

servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores y sus familias, de allí, que se considera fundamental el que sus trabajadores se encuentren satisfechos, pues ello repercutirá en el servicio que proporcionen.

En este sentido, resulta importante identificar con que factores se encuentra relacionada la satisfacción laboral, por ello, para efectos de esta investigación, se propone identificar si existe relación entre la satisfacción laboral de los trabajadores del IMSS y el estilo de liderazgo de su jefe inmediato.

A fin de cumplir este objetivo, en el capítulo I se revisaran los conceptos de Satisfacción Laboral, como tema principal de estudio de esta investigación, su importancia, teorías y métodos, la relación que existe entre satisfacción, insatisfacción y producción, así como la manifestación de insatisfacción por parte de los empleados. El capítulo II hablará del concepto de motivación, como un elemento fundamental para lograr la satisfacción, tipos, motivación en el trabajo y la relación que tiene con el desempeño y la satisfacción. Posteriormente en el capítulo III se hablará del concepto de liderazgo, como principal característica de un jefe y cómo este puede afectar a la satisfacción laboral, sus estilos, teorías y su papel dentro de una organización. El capítulo IV detalla los antecedentes del IMSS como organización, siendo la empresa que se utilizó para este estudio, su clasificación, objetivo, misión, visión y estructura organizacional. Asimismo, se hablará también de la DIDT, como área específica que proporcionó la información necesaria para la investigación, tomando en cuenta sus antecedentes, objetivos, políticas, misión, visión, valores estratégicos, atribuciones, organigramas estructurales y funciones sustantivas. La evaluación de la satisfacción laboral y liderazgo, se muestra en el capítulo V donde se hablará de los instrumentos utilizados, sus antecedentes, descripción, parámetros, instrucciones, formatos y tablas de calificación. Posteriormente, en el capítulo VI se hablará de la metodología utilizada, en donde se menciona el diseño, la hipótesis, variables y su descripción, población, procedimiento y escenario. El capítulo VII presenta los resultados obtenidos. Finalmente, se muestran las conclusiones a las que se llegaron después de haber realizado la investigación teórica y práctica de éste trabajo, así como sus limitaciones y propuestas de otros estudios.

CAPITULO 1

SATISFACCIÓN LABORAL

En éste capítulo se va a dar a conocer que es la satisfacción laboral, de qué manera se relaciona con el personal de las organizaciones y su importancia en la búsqueda de objetivos personales y organizacionales.

Así mismo se conceptualizan y mencionan características de los diferentes enfoques para explicar cómo es la satisfacción laboral efectiva, dichos enfoques se clasifican en diferentes teorías que explican cómo es que surge la satisfacción laboral en los individuos, es importante conocer las diversas teorías para obtener de éstas lo más positivo de cada una de ellas.

Se hablará de que la satisfacción laboral es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, resulta paradójico que, a pesar de la espectacular proliferación de literatura científica sobre la satisfacción en el trabajo, no pueda hablarse, en cambio, de un progreso paralelo en las investigaciones, por cuanto los avances conseguidos resultan poco gratificantes y significativos.

1.1 Conceptos y características de Satisfacción Laboral

En un contexto organizacional, la satisfacción laboral es entendida como el grado de bienestar que experimenta el trabajador en relación a su trabajo, es decir, cuando el individuo se siente realizado de manera personal, psicológica o emocional.

Hoy en día, la satisfacción laboral ha sido estudiada por diversos investigadores con el objeto de mejorar los resultados laborales, debido a que mediante la misma se facilita la concreción de objetivos tanto de los empleados como los de la organización, logrando de esta manera una mejora en la producción y el bienestar de

los trabajadores. Dichos investigadores han propuesto diversas definiciones de lo que es la satisfacción laboral, tratando de dar un mejor concepto para que ésta pueda ser entendida.

Horovitz, J. y Jurgens Panak, M. (1994), señalan que la satisfacción laboral es una actitud general o puede aplicarse específicamente a una parte del trabajo de un individuo. Como cualquier actitud, la satisfacción en el trabajo se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida en que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar del trabajo. Así mismo, consideran que la satisfacción es dinámica, ya que puede declinar aún más rápido de lo que tardó en desarrollarse, esto significa que los gerentes no pueden establecer las condiciones que conduzcan a una alta satisfacción y posteriormente restarle importancia, debido a que las necesidades de los empleados podrían cambiar repentinamente. Por lo tanto, los gerentes necesitan poner atención a las actitudes de los empleados semana tras semana, mes tras mes y año tras año.

Bass, B. (1988) conceptúa la satisfacción laboral como una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este. Considera que la satisfacción tiene el mismo sentido que el placer. En definitiva la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas. Así mismo, dice que no puede existir satisfacción laboral para un individuo que se le vulneran sus fundamentos religiosos, en tanto que, diariamente hace un aporte significativo a la organización; ni tampoco en un escenario donde la persona no ve posible un mundo de realizaciones acorde con sus expectativas de existencia, entendida como niveles idóneos de calidad de vida en el trabajo. La característica principal que presentan los trabajadores satisfechos laboralmente, menciona dicho autor, es que están sanos moralmente, de tal forma que no son excluidos, estigmatizados y son valorados. De esta manera surge un mejor rendimiento del trabajador reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Éste concepto se centra en la satisfacción de las necesidades dependiendo de determinados factores laborales, pero siempre enunciando que la satisfacción se

logra a través de diversos factores motivacionales, de ahí se desprende que el bienestar laboral se descompone en dos columnas básicas: la satisfacción de las necesidades y las aspiraciones de los individuos, ambos en relación con el trabajo.

Para Blum, Milton y Naylor, James (1976) la satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso, entre otros, ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. Considera que las características de la satisfacción laboral dependerán de las diferencias y discrepancias entre las aspiraciones que el trabajador tiene y las oportunidades que presenta la organización, así como las diferencias existentes entre las expectativas y los logros, afectando la motivación del trabajador, hasta el extremo de que éste se sienta en libertad de actuar conforme a diversas alternativas para seguir trabajando.

Para Gibson (1996), la satisfacción laboral es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como: “El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales”¹. Siguiendo las indicaciones del propio autor, destacamos:

- **Paga:** La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- **Trabajo:** El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- **Oportunidad de ascenso:** La existencia de oportunidades para ascender.

¹ Gibson, Ivanicevich, Donnelly. *Las Organizaciones*, Editorial McGraw Hill, 8va Edición, Madrid España, 1996

- **Jefe:** La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- **Colaboradores:** El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Muñoz, A. (1990) define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”². Del mismo modo, define la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que no está a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”³.

Locke, J. (1976), define a la satisfacción como “un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”⁴.

Fue uno de los primeros autores que intentó identificar varias características, clasificándolas a su vez en dos categorías:

1. Condiciones de satisfacción laboral:

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

² Muñoz, Adáñez, Alfredo. “Satisfacción e insatisfacción den el trabajo.”, 1990

³ Muñoz, Adáñez, Alfredo. “Satisfacción e insatisfacción den el trabajo.”, 1990

⁴ Locke, Jonh. “Compendio del ensayo sobre el entendimiento humano”. México, 1976.

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

2. Agentes de satisfacción que hacen posible la ocurrencia de estos eventos:

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

Para Blum, (1991), los conceptos de actitudes, satisfacción y moral laboral son muy parecidos y muy interrelacionados, pero de ninguna forma se pueden considerar idénticos; las actitudes pueden contribuir a la satisfacción, que está compuesta por un conjunto de ellas, y, a su vez, la satisfacción influye en la moral.⁵

⁵ Davis, Keith. y Newstrom Jonh W. "El Comportamiento humano en el Trabajo". 1991.

Este autor para aclarar, propone las siguientes definiciones:

- **Actitud laboral:** Es la manera en que el trabajador se siente con respecto a su trabajo, su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo.
- **Satisfacción laboral:** Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general.
- **Moral laboral:** Desde el punto de vista del trabajador, consiste en la posesión de un sentimiento de ser aceptado y de pertenecer al grupo, mediante la adhesión a los fines comunes y la confianza de que estos fines son deseables. La moral es generada por el grupo, pero no se trata de la media de las actitudes de los miembros del grupo. La moral comporta cuatro determinantes fundamentales: el sentimiento de solidaridad del grupo, la necesidad de un objetivo común, progreso observable hacia este objetivo y la participación individual en las tareas que son consideradas como necesarias para alcanzar dicho objetivo.

Para Loitegui (1990) la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto como de las características y especificidades del trabajo que realiza. Así mismo, el concepto de satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general. Así entendida, la satisfacción laboral es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción, en un determinado aspecto, puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse. Ésta investigación parte de este modelo pluridimensional de satisfacción laboral, centrándose exclusivamente en aquellas dimensiones o facetas asociadas al trabajo mismo. Las facetas del

trabajo, en cuanto a su incidencia en la satisfacción laboral de los trabajadores que ha tratado este autor, son:

- Funcionamiento y eficacia en la organización
- Condiciones físico-ambientales en el trabajo
- Contenido interno del trabajo
- Grado de autonomía en el trabajo
- Tiempo libre
- Ingresos económicos
- Posibilidades de formación
- Posibilidades de promoción
- Reconocimiento por el trabajo
- Relaciones con los jefes
- Relaciones de colaboración y trabajo en equipo
- Prestaciones sociales

Concluye diciendo que la satisfacción laboral depende de la interacción entre dos clases de variables:

- a) De los resultados que consigue el trabajador mediante la realización del propio trabajo.
- b) De cómo se perciben y viven dichos resultados en función de las características y peculiaridades de la personalidad del trabajador.

Como se observa, la satisfacción laboral viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Para Weinert (1985) este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor propone las siguientes razones:

- a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.

- b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- c) Relación posible entre satisfacción y clima organizacional.
- d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
- e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- f) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

El propio autor destaca en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes de cómo las reacciones afectivas y cognitivas despiertan en el seno de los mismos niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo. “En este caso las reacciones y sentimientos del empleado frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés, la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo”.⁶

Esta concepción de la satisfacción laboral como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a

⁶Weinert, A. B. “Manual de Psicología de la organización”, 1985

su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

Robbins (1996) coincide con Weinert al definir la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.⁷ También nos “indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto y el desempeño del empleado implica satisfacción en cuanto a productividad, ausentismo y rotación”.⁸

Para Werther, W.B. y Davis, K. (1996), la satisfacción laboral se caracteriza por el tipo de actividades que se realizan, es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar las habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés en el trabajador, implica también que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno, que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable, comprensivo y que los escuche cuando sea necesario.

De lo contrario una característica de la insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente.

⁷Robbins, S.P. y Coulter, M. “Administración”. México, 1996

⁸Robbins, S.P. y Coulter, M. “Administración”. México, 1996

Para Kreitner y Kinicki (1997) la satisfacción laboral “es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo”.⁹ Esta definición no recoge una conceptualización uniforme y estática, ya que la propia satisfacción laboral puede proyectarse desde un aspecto determinado, produciendo satisfacción en áreas concretas de ese trabajo e insatisfacción en otras facetas que este mismo trabajo exija para su desempeño. La satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación. Es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

Aguado (1988), menciona que la satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales, siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. Conviene también destacar que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales y cosas similares.¹⁰

⁹Kreitner y Kinicki, A “Comportamiento de las organizaciones”. Madrid, 1997

¹⁰Bass, B. (1988) “Psicología de las Organizaciones”. México, Ed. CECSA.

En esta manifestación se encuentran factores importantes, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales.

Existen diversos modelos explicativos sobre el concepto de satisfacción laboral, los cuales proponen que la misma está basada en diferentes causas, entre las que podemos mencionar: satisfacción de las necesidades, cumplimiento positivo de las expectativas y valores, obtención de resultados mediante encuestas, comparación entre diferentes estudios, etc.

John Perry (1961), especifica que entre las causas que producen satisfacción o insatisfacción se tienen:

- **Reconocimiento:** la mayoría de los hombres quieren y buscan el reconocimiento; en realidad ellos consagran gran parte de su vida a buscarlo. No hay mejor causa de insatisfacción que desvalorizar al trabajador.
- **Buen Ambiente:** el medio tiene un efecto directo sobre la productividad. Las condiciones de trabajo deficiente pueden ser causa de insatisfacción.
- **Competencia de la Dirección:** es decir sí la dirección es incompetente hallaran poco incentivo en cumplir con sus actividades y no se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización.
- **Seguridad en el Empleo:** el grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde trabaja, será el grado de sentimiento de grupo en la empresa, de su participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos.¹¹

¹¹ McClelland, David C. (1961) "Estudio de la motivación Humana". Madrid, Narcea

Teniendo en cuenta las aportaciones de los diferentes autores, se dice que la satisfacción laboral nace en el contexto laboral, desde la implicación de los distintos aspectos y factores, que de una forma u otra influyen en el estado de ánimo y situación emocional de la persona, proyectándose desde aquí situaciones y perspectivas positivas o negativas, según los agentes implicados en el quehacer laboral.

Por último se concluye, mediante los conceptos emitidos, que la satisfacción laboral es: La actitud del trabajador de cómo enfocan y reaccionan ante la satisfacción de sus necesidades como consecuencia de la interacción con los diversos factores como el salario, la capacitación, la promoción, los compañeros, los supervisores, herramientas de trabajo, ambiente laboral y el trabajo en sí; tomando en cuenta dos aspectos:

1. Por un lado se deben especificar los procesos psicológicos que constituyen la experiencia subjetiva de la satisfacción laboral. En este caso, estamos en el dominio de las actitudes, pudiendo considerar sus componentes cognitivos, afectivos y de comportamiento.
2. Por otro lado hacer referencia a la identificación de las características asociadas al trabajo que producen esas experiencias subjetivas de satisfacción.

El nivel de satisfacción laboral experimentado por el empleado está determinado por el reto laboral que plantea el puesto, la claridad del trabajo, la supervisión y los incentivos, todos estos son factores organizacionales. Los años de carrera profesional y las expectativas laborales de la persona son determinantes individuales importantes de la satisfacción laboral.

1.2 Importancia de la Satisfacción Laboral

Palma, S. (2001), dice que el tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores, tomando en cuenta los siguientes motivos:

- Existen muchas evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.
- Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado.

Éste autor destaca que en los últimos años, la satisfacción laboral es de gran interés por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales. Es más probable que los empleados satisfechos sean ciudadanos satisfechos, personas que adoptarán una actitud más positiva ante la vida en general y representarán para la sociedad personas más sanas, en términos psicológicos.

Peiró, José María. (1996), dice que actualmente se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento. "...subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio"¹².

Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación.

¹²Peiró, Jose María "Tratado de Psicología del trabajo". Vol. I, La actividad laboral en su contexto, Madrid, 1996

La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno, para el normal funcionamiento de los pulmones y la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consciente de los jefes.

1.3 Teorías y Modelos de la Satisfacción Laboral

Teoría de los dos factores

Es una teoría propuesta por Herzberg (1967), quien establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (“necesidades higiénicas”) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (“necesidades de motivación”). Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala.¹³

Posteriormente los relatos se analizaron y el contenido de las historias, reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas; mientras que aquellos donde el rol causal eran factores como el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas (León y Sepúlveda, 1978).¹⁴

¹³ Zdravomislov, A. G. “El hombre y su trabajo”. N.Y., 1967.

¹⁴ Gellerman S.W. “Motivación y Productividad”. México, 1978. Diana.

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

- a) **Factores Intrínsecos o Motivadores:** incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.
- b) **Factores Extrínsecos:** Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

De modo que la satisfacción laboral e insatisfacción laboral se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las necesidades de desarrollo Psicológico. De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo ausencia de satisfacción. Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores -por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado- causaría insatisfacción. Su mejoramiento, el aumento de sueldo- eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. De modo que éstos funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejora la salud. (Atalaya, 1999).

Lo interesante es que para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, el reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los Factores extrínsecos. Sin embargo, las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta; y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos (Stoner y Freeman, 1994).

Asimismo, la teoría es incompatible con investigaciones precedentes, dado que ignora las variables situaciones específicas. Herzberg supone que se da una relación entre satisfacción y productividad, pero su metodología no se ocupa de la segunda, si se desea relevar la investigación es preciso suponer una fuerte relación entre satisfacción y productividad.

La clasificación rígida de Factores Extrínsecos e Intrínsecos, es arbitraria no hay elementos empíricos para considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar a la gente y viceversa, no hay factores absolutos, tanto unos como otros pueden producir satisfacción-insatisfacción.

Algunos factores de higiene (entre ellos, el aumento y los elogios) también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro (Shultz, 1991).

Uno de los aportes de la Teoría es el enriquecimiento del puesto, que implica hacerlo más interesante y con retos al trabajo, darle mayor autonomía al trabajador y permitirle hacer parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor. Estructurar los puestos de modo que el trabajador tenga oportunidad de experimentar una sensación de logro, como ensamblar un producto hasta terminarlo.

Teoría de la discrepancia

La teoría de la discrepancia fue elaborada por Locke, John. (1976), parte del planteamiento de que la satisfacción laboral resulta de la existencia de una congruencia entre los valores y las necesidades individuales, los valores pueden ser alcanzados a través del desempeño de una función.

En este sentido, Locke, al referirse a varias dimensiones del trabajo, presenta tres elementos primordiales que contribuyen a la clarificación del proceso de la discrepancia: la satisfacción con las dimensiones del trabajo, la descripción de las dimensiones y la relevancia de las dimensiones. En cuanto a la satisfacción con las dimensiones del trabajo, Locke, aborda la problemática de la evaluación afectiva de las múltiples dimensiones de carácter individual inherentes al trabajo. En cuanto a la

descripción de las dimensiones, el autor se refiere a las percepciones que no se ven relacionadas con los afectos y que se localizan en experiencias relacionadas con el trabajo.

Al considerar la relevancia de las dimensiones, Locke atiende a la importancia que las dimensiones de trabajo tienen para el individuo.

Así la discrepancia resulta de los valores que los individuos conceden a las dimensiones del trabajo. La satisfacción en el trabajo deriva del valor atribuido a cada una de esas dimensiones y de la congruencia entre el nivel alcanzado y lo ambicionado.

Teoría del grupo de referencia social

Propuesta por Korman, Abraham K. (1978), refiere que la satisfacción laboral del individuo se relaciona con las características del grupo de pertenencia. Es en este grupo que el individuo se enfrenta con normas que le permiten desenvolver una idea propia del mundo en que vive, contribuyendo así a la explicación que formula su realidad.

Se dice que las características del trabajo, al ser compatibles, con esas normas y deseos, facilitan el desarrollo de actitudes más favorables con relación al trabajo y consecuentemente contribuyen a la satisfacción laboral.

Teoría de las necesidades de McClelland

McClelland, David. (1961) y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la implicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿por qué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de “la necesidad de logro” que manifestaban muchos administradores de los países industrializados. Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder.

- **La necesidad de logro:** refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien.
- **La necesidad de afiliación:** describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad.
- **La necesidad de poder:** refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada la necesidad de poder.

McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro pero poca necesidad de afiliación, otra podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder.

Con base en las numerosas investigaciones realizadas, se ha comprobado que las personas con necesidad de logro sobresalen en las actividades empresariales como dirigir su propio negocio o una unidad independiente dentro de una corporación. Aunque son excelentes en su rendimiento personal, generalmente no influyen en otros para que sean eficientes.

De modo que los vendedores con necesidad de logro no necesariamente serán buenos gerentes de ventas. Por otro lado, refieren los investigadores que las necesidades de afiliación y poder tiende a estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial; los mejores ejecutivos sienten generalmente una fuerte necesidad de poder y poca necesidad de afiliación.

Robbins, (1994), opina que la elevada necesidad de poder es un requisito de la eficiencia gerencial. Pero resulta difícil diferenciar cuál es la causa y cuál el efecto, puede ser que la necesidad de poder se derive de ocupar un elevado cargo en la organización, con tal argumento se propone que cuanto más ascienda un individuo

en la empresa, mayor será su motivación de poder, dado que las posiciones de mucho poder son así mismo estímulo de una fuerte motivación de poder. Finalmente, se ha logrado estimular la necesidad de logro en las personas ya sea desarrollando su potencial o sometiéndolo a un entrenamiento para dicho efecto.

Para medir las necesidades preponderantes en las personas, McClelland pide a los evaluados escribir historias sobre seis láminas ambiguas. Se supone que la persona evaluada proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades al darle significado y estructura a las historias. Quien tiene gran necesidad de logro, relatará historias centradas en la obtención de metas y éxitos. Quien tiene mucha necesidad de afiliación hará un relato centrado en la familia o amigos, u otros por el estilo.

En sus investigaciones McClelland identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro:

- Prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa. Prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte.
- Tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana.
- Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos).

Nash, Michael. (1988), opina que la motivación para el logro es mucho mayor en los individuos, empresas y países con éxito económico; además, aunque se desarrolla durante la niñez a través de la educación, existe cierta evidencia que sugiere que los adultos pueden llegar a desarrollar esa necesidad mediante la capacitación.

En general la teoría contiene puntos que están todavía por resolver, además, no todos los resultados de la investigación la corroboran, sin embargo, resulta bastante útil y brinda una explicación verosímil de la motivación de algunos empleados.

Teoría de la fijación de metas

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen. Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke, John (1976) y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

Davis y Newstrom, (1991) opinan que las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro.

En la figura 4 se aprecian los elementos de la Fijación de Metas. La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

1. **Aceptación de la Meta:** Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.
2. **Especificidad:** Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.
3. **Reto:** La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.

4. **Retroalimentación:** Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían trabajando en la oscuridad y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.

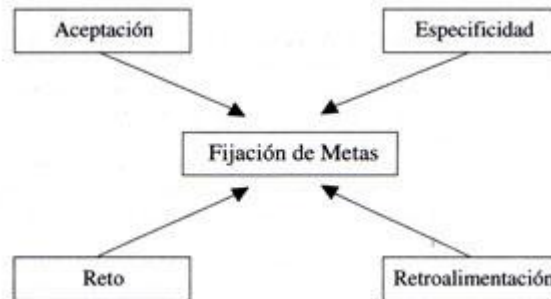


Figura 4

Teoría de la Fijación de Metas

Fuente: Davis y Newstrom, El Comportamiento Humano en el Trabajo, 1991

Locke y colaboradores formularon conclusiones tales como que la satisfacción laboral es función de la medida en que la persona logre la meta fijada. A mayor concordancia entre el desempeño establecido y el real, mayor satisfacción. Las metas no deben ser demasiado elevadas ya que pueden llevar a una discrepancia inevitable entre el desempeño real y el establecido. Así mismo, para obtener resultados positivos, las metas deben conllevar algún tipo de satisfacción intrínseca. Si el trabajo es excesivamente rutinario, ni siquiera las metas concretas y difíciles ayudarán.

La utilidad de la Fijación de Metas para los gerentes, según Nash, Michael. (1988), implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad. Las personas con alta motivación de logro, tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas.

Investigaciones recientes han sugerido que el desempeño está en función de la capacidad de los empleados, la aceptación de las metas, el nivel de las metas y la

interacción entre la meta y su capacidad. Gordon, Judith (1997) menciona que las características de quienes participan en establecer las metas, como su nivel de autoridad y estudios pueden tener repercusiones en su eficacia. Siendo así más probable que los trabajadores acepten metas establecidas por personas con autoridad legítima. La aceptación de metas también influye en el grado de dificultad que éstas pueden tener. Es probable que el personal cumpla con una tarea si las metas son difíciles y aceptadas, pero no si son difíciles y rechazadas. Cuando se unen al intento por elevar las expectativas, el esfuerzo conduce al desempeño; establecer metas difíciles puede impulsar a la productividad.

Los estudios que han puesto a prueba la teoría de las metas han demostrado la superioridad como factores de motivación de las que son específicas y presentan reto. No se puede concluir que la participación de los empleados al determinar metas sea deseable siempre, pero quizá es preferible a la asignación de metas cuando se espera resistencia ante retos difíciles. Como conclusión general, existen evidencias sustanciales de que las intenciones (articuladas en términos de metas) son una fuerza motivadora poderosa (Robbins, Stephen. 1998).

Teoría de la Equidad

La teoría de la equidad es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva, y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma de percibir la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo. Trata de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida.

Adams (1963) al diseñar esta teoría afirma que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y además, con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad.¹⁵

¹⁵ Maslow, A. "Motivación y Personalidad. Primer edición, Madrid, 1954.

La gente hace comparaciones en su trabajo; si a un joven profesional le ofrecen un empleo calificado y un sueldo por encima de lo esperado en su primer empleo, irá a trabajar entusiasmado y satisfecho. Pero ¿cómo reaccionaría si poco después se entera que un compañero de estudios -otro recién egresado, con un perfil similar al suyo, gana 30% más que nuestro personaje? seguro se sentirá molesto. Aunque el sueldo está por encima de lo esperado, de pronto deja de ser importante. La cuestión ahora es la recompensa relativa y lo que considera justo. Existen evidencias para concluir que los empleados comparan con los demás lo que entregan y lo que reciben en su puesto, y que las desigualdades pueden influir en el esfuerzo que le dedican. La teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos.

La teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes de los modelos son: insumos, resultados, persona comparable y equidad-desigualdad.

- **El insumo:** es algo de valor que el empleado percibe y contribuye al puesto, como la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas y equipo utilizado.
- **Un resultado:** es algo de valor que los empleados perciben y que obtienen, tal como pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización y participación. De modo que un empleado juzga la justicia de los resultados, comparando sus insumos con el resultado/insumo de las personas comparables.
- **La persona comparable:** puede ser de la misma empresa, de otra, o el empleado anterior.
- **La equidad-desigualdad:** Si la relación insumos-resultados del empleado es igual a la razón de insumos resultados de personas comparables, se percibe equidad, sino es así se percibirá un estado de desigualdad. Los tipos y magnitudes de desigualdad pueden presentarse de muchas maneras. Por ejemplo, un empleado puede percibir que su salario no es equitativo si trabajadores con calificaciones similares tienen un mayor salario o si otros

menos calificados perciben un salario igual. Ambos son ejemplos de desigualdad por subcompensación, pero el empleado también percibirá la desigualdad si es relativamente sobrecompensado respecto a la persona comparable.

Para Gordon, Judith (1997), las reacciones a la desigualdad son muy variadas. La desigualdad es fuente de insatisfacción laboral, y actúa impulsando para que la persona restablezca la equidad. La reacción emocional a la sobrecompensación es probablemente un sentimiento de culpa pero, frente a la subcompensación, es probable que surjan sentimientos de ira hacia la organización. Los modos en que se puede tratar de restaurar la equidad son:

1. Aumento o disminución de sus propios insumos, especialmente del esfuerzo.
2. Persuadir a la persona comparable para que aumente o disminuya sus insumos.
3. Persuadir a la organización para alterar los resultados del empleado o los de la persona comparable.
4. Distorsionar psicológicamente los propios insumos y resultados.
5. Distorsionar psicológicamente los insumos y resultados propios de la persona comparable.
6. Seleccionar una nueva persona comparable.
7. Dejar la organización.

El diagnóstico de las desigualdades en los centros laborales puede revelar la causa de los problemas de la motivación; de modo que el gerente podrá luego tratar de reducir las desigualdades. Puede formular las siguientes preguntas para evaluar la equidad: ¿Cuáles son los insumos que la persona aporta al trabajo? ¿Cuál es su nivel de conocimientos, experiencia y esfuerzo? ¿Qué beneficios o resultados recibe el trabajador? ¿Cuál es el grado de complejidad del puesto? ¿Cuál es la proporción entre insumos y resultados?

La revisión de investigaciones recientes tienden a confirmar la tesis de la equidad: la motivación de los empleados recibe en buena medida el influjo tanto de las recompensas relativas como de las absolutas. Cuando perciben una inequidad, actúan para corregir dicha situación. El resultado puede ser mayor o menor productividad, mayor o menor calidad del producto, incremento del ausentismo o renuncia voluntaria.

Sin embargo, ello no significa que la teoría carezca de problemas, y no aclara aspectos importantes: ¿cómo deciden los empleados a quien incluir en la categoría otro? ¿Cómo definen insumos, resultados? ¿Cómo los combinan y sopesan para obtener totales? Pero a pesar de las limitaciones la teoría tiene gran respaldo de las investigaciones y brinda ideas importantes sobre la motivación laboral (Robbins, 1998).

Modelo dinámico de la satisfacción en el trabajo

Propuesto por Bruggemann y Ulich (1975), en donde mencionan que la satisfacción laboral es un producto del de interacción entre el individuo y su situación de trabajo, siendo la satisfacción mayor cuánto mayor poder tenga la persona para controlar su situación de trabajo.

Bruggemann introduce dos conceptos sobre los cuales se asienta su modelo:

1. El valor real de las características del trabajo: representa el grado en que las características están presentes en el trabajo; a su vez, estas características vienen de los subsistemas social y tecnológico, y también de la propia estructura de la organización.
2. El valor nominal de las características del trabajo: se refiere a lo que el individuo pretende obtener a través de las características de su trabajo.

Modelo de las características de la función

Según Hackman y Oldham (1976), la satisfacción laboral resulta de las características del trabajo que el individuo ejecuta. En base a esto, los autores consideran que es posible desarrollar formas ideales de organización de trabajo, a través del incremento de la variedad de aptitudes requeridas por éste, de la identidad y del significado de las tareas y de la autonomía en la función, para que el individuo pueda resolver problemas relacionados con su trabajo.¹⁶

Éste modelo creado en 1976, tiene como presupuesto el hecho de que los individuos pueden ser motivados a través de la satisfacción intrínseca que resulta del desempeño de las tareas. Así mismo, éste modelo prevé que los individuos que buscan desafíos y que revelan mayor predisposición al trabajo, están más satisfechos y motivados para un buen desempeño del cargo.

Modelo de las determinantes de la Satisfacción Laboral

Propuesto por Lawler (1973), en donde remarca la relación “expectativas-recompensas”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. Este autor parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción.¹⁷

¹⁶ Blum, Milton y Naylor, James. “Psicología Industrial”. México, 1976. Ed. Trillas.

¹⁷ Bruggermann, Groskuth y Ulich (1975) “Satisfacción laboral”. Bern, Huber.

Modelo de la satisfacción de facetas

Este modelo fue propuesto por Lawler (1973), en el cual considera que la satisfacción resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que deberá recibir y lo que efectivamente recibe.¹⁸

De acuerdo con este modelo, lo que el individuo acredita que merece recibir resulta de un proceso de comparación de sus contribuciones y los resultados obtenidos por personas que el individuo identifica como referentes.

1.4 Factores determinantes de Satisfacción Laboral

Robbins (1998), dice que los factores determinantes de satisfacción laboral influyen en las personas de manera positiva o negativa, partiendo de una compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo. Entre los factores considerados se encuentran:

a) Satisfacción con el trabajo en si – Reto del trabajo:

Dentro de este factor, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes.¹⁹ Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales":

1. **Variedad de habilidades:** el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

2. **Identidad de la tarea:** el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

¹⁸ Bruggemann, Groskuth y Ulich (1975) "Satisfacción laboral". Bern, Huber.

¹⁹ Blum, Milton y Naylor, James. "Psicología Industrial". México, 1976. Ed. Trillas.

3. **Significación de la tarea:** el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

4. **Autonomía:** el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

5. **Retroalimentación del puesto mismo:** el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo, en donde los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Menciona que se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

b) Sistemas de recompensas justas:

Este punto hace referencia al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

c) Satisfacción con el salario:

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal de las organizaciones, a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que causa mayor insatisfacción de los empleados, debido a que el trabajo realizado, en la mayoría de los casos, no es bien pagado (House y Mitchell, 1974).²⁰

d) Compatibilidad entre la personalidad y el puesto:

Bass, B. (1988), mediante sus resultados, concluye que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado mayor satisfacción, ya que las personas poseen talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de su trabajo. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción, de tal manera que influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes.

e) Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos:

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

f) Condiciones favorables de trabajo:

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su

²⁰ Palma, S. (2001) "Factores para evaluar la Satisfacción Laboral". Revista Debates, Tecnología y Sociedad

ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

g) Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión:

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción, los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. (House y Mitchell, 1974).²¹

h) Rendimiento de Los Trabajadores:

Robbins (2004), hace referencia que en las décadas de los treinta, cuarenta y los cincuenta las opiniones en relación a la satisfacción-producción se resumían a “un trabajador contento es un trabajador productivo”²², debido a gran parte del paternalismo de los administradores de esas décadas los cuales formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados; pretendían que los trabajadores estuvieran contentos. Otros estudios indican que la productividad lleva a la satisfacción, en estudios actuales se llegó a la conclusión de que la satisfacción estimula la productividad.

i) Rotación De Personal:

Para Robbins, (2004) existe evidencia que indica que un moderador importante de la relación satisfacción-rotación es el nivel de desempeño del empleado.

²¹ Palma, S. (2001) “Factores para evaluar la Satisfacción Laboral”. Revista Debates, Tecnología y Sociedad

²² Robbins, Stephen. “Comportamiento Organizacional” 10ma. Edición. México 2004: Pearson Educación.

a) Ausentismo:

El ausentismo mantiene una relación negativa con la satisfacción y si la satisfacción lleva a la asistencia o inasistencia, influyen de manera decisiva los factores externos. (Robbins, 2004).

b) Llegadas Tarde, Robos, Violencia:

Son efectos producidos por sentirse explotados, con trabajo excesivo y frustrado, o por las formas de agresión verbal o física en el trabajo.

Desde el punto de vista de la insatisfacción laboral, Robbins (2004), nos dice que se puede explicar los comportamientos de un trabajador ante esto, mediante 4 respuestas:

a) Salida.- Dirigida hacia el abandono de la organización, renuncia.

b) Expresión.- Tratar activa y contractivamente de mejorar las condiciones.

c) Lealtad.- Esperar de manera pasiva pero con optimismo a que mejoren las condiciones, confiar en la administración.

d) Negligencia.- Esperar pasivamente a que empeoren las condiciones incluyendo el ausentismo total, la tasa mayor de error y el esfuerzo reducido.

1.5 Satisfacción, Insatisfacción y Producción

Se dice que es el rendimiento el que influye en la satisfacción y no viceversa como lo señala Lawler (1973), la insatisfacción puede producir una baja en la eficiencia organizacional, la cual se observa mediante conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual se manifiesta por sabotaje y agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo,

destrutivo – constructivo de acuerdo a su orientación.²³

Pocos temas han tenido interés sobre el estudio del comportamiento organizacional, como la relación entre la satisfacción y la productividad. La pregunta habitual es ¿si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos?

Stoner (1994), por su parte, menciona que la productividad es la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella.

Para Robbins (1994), la productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la maquina que de su grado de satisfacción. Así mismo, la productividad del corredor de bolsa es limitada por los movimientos generales del mercado accionario, cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los insatisfechos obtendrán muchas comisiones. Por el contrario, cuando el mercado está hacia la baja, la satisfacción del corredor no importa gran cosa.

Al Parecer, el nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más valida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más

²³ Bruggemann, Groskuth y Ulich (1975) "Satisfacción laboral". Bern, Huber.

reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral (Robbins, 1994).

En contraposición a las afirmaciones anteriores, Pinilla (1982) plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice: por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestras necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito.

Éste autor destaca que la resultante final de la solución de las necesidades que se acaban de mencionar es el sentimiento de satisfacción y conciencia de esa satisfacción. Esto da libertad psicológica, permite que la gente se entregue a objetivos de superación en su propio trabajo. La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo. Es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo y se trabaja mejor. Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que se avance, se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo.

Así mismo Pinilla considera que el sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias. Es decir, que antes que la tecnología, capital, materias primas y edificios, en la industria trabaja un grupo humano, y la productividad depende de la eficiencia de ese grupo humano. El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o productividad. De la actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente, y la producción es la base de la vida social de los pueblos porque sin ella no hay empleo ni bienestar social.

Es un hecho observable, destaca Pinilla, que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, maltratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Todos somos capaces de percibir claramente el benéfico, lo agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo.

El planteamiento que propone el autor respecto a la relación entre satisfacción laboral y productividad puede tener sentido cuando se trata de reflexionar en términos de lo que el ser humano busca en el trabajo, pero al no existir sustento empírico, queda como una propuesta interesante, pero teórica.

1.6 Manifestación de Insatisfacción de los empleados

La insatisfacción laboral es un tema que preocupa a la mayoría de los empresarios actualmente. Cada vez es más importante que las organizaciones se preocupen por eliminar las fuentes de insatisfacción laboral para evitar problemas posteriores.

Dessler, Gary (1991), dice que la insatisfacción de cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la empresa, la calidad de sus productos y servicios e influir en el enlentecimiento del crecimiento y el desarrollo organizacional bajando los niveles de productividad y calidad. La insatisfacción y el malestar en el trabajo suele expandirse a otros grupos como a la familia o amigos.

Es por eso la necesidad de preocuparse por este tema tan importante y realizar políticas dirigidas a conciliar vida familiar y laboral, la eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización y de esta manera aumentar la productividad en la misma.

Hodgetts, R. y Altman, S. (1983), destacaron variables relacionadas con la insatisfacción laboral:

- 1. La mala relación con su jefe inmediato o supervisor:** Los empleados se sienten incómodos en su trabajo al tener que convivir diariamente con sus supervisores, a los cuales los consideran prepotentes y poco amigables. Como se observa, el comportamiento del jefe es uno de los determinantes para la satisfacción. Se puede decir que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño y escucha las opiniones de los empleados.
- 2. Recompensas Injustas:** Los empleados consideran que su retribución económica no es suficiente para la calidad y cantidad de trabajo, pues los hacen trabajar en horas extras y en días festivos sin pagarles lo correspondiente por la ley.
- 3. Condiciones desfavorables de trabajo:** Este punto es de suma importancia que debe tomarse en cuenta en cualquier organización, pues influye de

manera muy desfavorable en la satisfacción de los empleados, al tener condiciones o ambientes físicos que sean peligrosos o incómodos como humedad, mucho frío, mucho calor, horarios excesivamente prolongados, etc.

- 4. Toma de decisiones centralizada:** Los empleados se sienten insatisfechos porque sus opiniones no son tomadas en cuenta y no pueden tomar decisiones relacionadas con su área para poder mejorarla. Cuando los empleados pueden aportar ideas para mejorar sus áreas de trabajo se sienten más motivados y aumentan su productividad.
- 5. Falta de motivación:** Los empleados consideran que no existen políticas ni prácticas que incrementen su motivación al trabajo, si no que por lo contrario, los desmotivan al no cumplir con las promesas hechas en un principio. Cumplir con las promesas hechas a los empleados es muy importante para que los empleados no se desanimen al seguir laborando en la institución.
- 6. Mal clima laboral:** Los problemas generales de la empresa provocan que existan riñas y conflictos entre los empleados lo que da como resultado un ambiente laboral muy pesado y estresante. Podemos decir que la gente obtiene del empleo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles, no es de sorprender, por tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo.
- 7. Actividades rutinarias:** La rutina de las actividades provoca insatisfacción y falta de motivación para que los empleados sigan laborando eficientemente. El estudio nos ha revelado que la falta de cambio en las rutinas de las actividades de los empleados provoca aburrimiento y que se desmotiven y no trabajen con tanta eficiencia.

Dichos autores dicen que la insatisfacción produce una disminución en la eficiencia organizacional, atrayendo consecuencias negativas para la empresa.

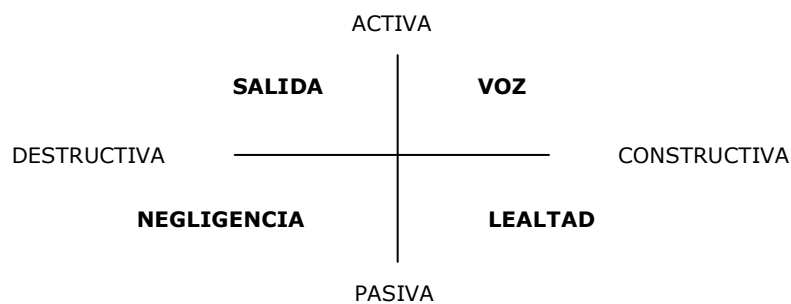
Bass, B. (1988), refiere que uno de los principales problemas suscitados por la insatisfacción laboral es el de conflictos laborales entre jefe-subordinado, periódicamente se presentan conflictos entre ambas partes, debido a inconformidades por parte de los subordinados, esto provoca un atraso en las

actividades de cada persona, aumenta la presión y estrés para cada empleado de la organización.

Otro problema consecuente de la insatisfacción que menciona éste autor, es la gran rotación que tiene la empresa en sus empleados, dice que el personal entra a laborar dentro de la empresa debido, principalmente, por las grandes promesas ofrecidas por parte de la empresa, una vez laborando un tiempo no mayor de 2 meses los empleados deciden presentar su salida de la empresa para buscar nuevas expectativas de trabajo, provocando un gran gasto en reclutamiento, selección y capacitación para empleados. Gordon, Judith (1997), dice que la insatisfacción provoca una baja en la productividad de cualquier organización, la cual se puede ver reflejada en el ausentismo, en la ineficiencia, en la negligencia de las labores diarias, etc. Robbins (2004), dice que los empleados pueden expresar su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, pueden presentar conductas de expresión, quejas, insubordinarse, lealtad, negligencia, agresión, retiro, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, agresión directa, convirtiendo el clima laboral en un área de riñas y conflictos. En ocasiones la insatisfacción laboral puede afectar negativamente en la vida personal del empleado, afectando en su familia y en sus relaciones sociales con las demás personas. La Figura 1 presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/pasividad, que se definen así:

FIGURA 1

Respuestas a la insatisfacción laboral



Robbins, Stephen. "Comportamiento Organizacional" 10ma. Edición. México 2004: Pearson Educación.

- **Salida:** Comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.
- **Voz:** Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- **Lealtad:** Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.
- **Negligencia:** Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

La conducta de abandono y negligencia abarca las variables: rendimiento, productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación.

Finalmente podemos señalar que la insatisfacción laboral, aunque no es el principal motivo de la, casi inevitable, quiebra de las empresas, ha sido un factor crucial para el buen desempeño de las mismas. El recurso más importante de toda empresa es precisamente el recurso humano, el cual viene siendo el principal motor de las organizaciones, de ahí parte la importancia de procurar mantener un clima laboral agradable, proporcionar las mayores herramientas posibles para que los empleados se sientan satisfechos en sus trabajos. Actualmente las empresas se preocupan cada vez más por tener empleados satisfechos y productivos, cada vez los directivos

de las empresas procuran evitar la insatisfacción laboral porque saben que atrae consecuencias negativas en su organización.

CAPITULO 2

MOTIVACIÓN

Todos somos plenamente conscientes que la calidad y nivel de la capacidad organizativa y de sus recursos productivos, en particular el capital humano, son factores determinantes de la competitividad a largo plazo, especialmente cuando las aplicaciones tecnológicas y del entorno competitivo cambian tan rápidamente. Por lo tanto, el reto sigue siendo mejorar el rendimiento total de las empresas.

Asimismo, en razón de que la motivación no es un concepto simple, y que los distintos enfoques y teorías ayudan a entender la complejidad y singularidad de las personas en su comportamiento o desempeño en las organizaciones empresariales, se debe prestar atención al repertorio de comportamientos de una persona y del entorno que lo acompaña para mejorar así su desempeño.

En este capítulo se hablará de los conceptos de motivación establecidos por algunos autores, así como del ciclo motivacional, motivación en el trabajo y la relación que existe entre la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral.

2.1 Concepto de Motivación

Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando determinados fines. Cuando visitamos a alguien, cuando compramos algo, cuando emprendemos un viaje, cuando pedimos un favor, cuando hacemos un favor, siempre obedecemos a motivaciones de diversos géneros. Somos madejas de dinamismos psíquicos: nuestros instintos, necesidades, deseos, propósitos, intereses, aficiones, simpatías, antipatías, fobias, gustos, son otros tantos resortes y motivos de nuestras conductas.

Pero en sí ¿qué es la motivación?, ¿qué es lo que hace que actuemos de cierta forma ante diversas situaciones que se presentan en nuestras vidas diarias?

Para dar una respuesta a las preguntas anteriores, comenzaremos a descifrar la palabra motivación, la cual viene de motivo, y motivo viene del verbo latino moveré motum, de donde también proceden móvil, motor, e-moción, terre-moto, etc. La palabra como tal designa una fuerza motriz; psicológica en este caso. Ha sido definida como: “el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo, o bien, la explicación del motivo por el que se hace una cosa”.²⁴

Así mismo, su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas.

Ardila, R. (1986) menciona que la motivación es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiera alcanzar, distingüendo tres elementos:

1. Desde el interior de la persona surge la existencia de un deseo o necesidad.
2. Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.
3. Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitado la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Solana, Ricardo F. (1993), dice que “la motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.”²⁵

La motivación, según Chiavenato (1996), es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que

²⁴ Rodríguez Estrada, Mauro. “Motivación al trabajo”. 2da ed., México 2000.

²⁵ Solana, Ricardo F. “Administración de Organizaciones” Buenos Aires, 1993.

se presentan en una determinada situación. La motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

Este autor destaca la existencia de tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana, las cuales son:

- a) **El comportamiento es causado.** Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) **El comportamiento es motivado.** Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Para Maslow (1954) la motivación va en función de plantear que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o imperatividad para ser satisfechas. Postuló que en cada persona se encuentra un ordenamiento particular de 5 necesidades fundamentales. Se trata de un sistema o pirámide de necesidades que van desde las necesidades primarias a las necesidades secundarias. A continuación se describe cada una de estas necesidades en orden ascendente:

- a) **Básicas o fisiológicas:** necesidades relativas al sostén de la vida y la sobrevivencia. Se refiere principalmente al hambre, sed, necesidades de abrigo, sexo y otras necesidades de carácter orgánico.
- b) **Seguridad:** son necesidades relativas a la defensa y protección de daños físicos y emocionales, a la ausencia de peligro físico y de medio ante la pérdida de posesiones, alimento y refugio. La seguridad garantiza que las necesidades primarias estarán cubiertas tanto tiempo como sea posible.

- c) **Sociales:** o también conocidas como de afiliación o de pertenencia, dado que los seres humanos son seres sociales, necesitan pertenecer, es decir, ser aceptados por otros. Estas necesidades aluden a lo afectivo la pertenencia y la participación social.
- d) **Estima:** una vez que las personas empiezan a satisfacer sus necesidades de pertenencia, tienden a buscar la estimación, tanto propia como de los demás. este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, estatus y autoconfianza.
- e) **Autorrealización:** está es la máxima necesidad dentro de la jerarquía y se refiere al deseo de convertirse en lo que es capaz, es decir, maximizar el potencial propio y lograr resultados mediante el aprovechamiento del talento personal.

Partiendo de lo anterior podemos decir que a cada ser humano le toca manejar sus procesos de desarrollo para ir ascendiendo por la escala y, una vez satisfechos los escalones inferiores, desarrollar y fortalecer los superiores e instalarse en ellos, principalmente en el quinto, que es el más elevado.

En resumen, se deduce que el comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del empleado dependerá en gran medida de la motivación de las características personales y el ambiente que lo rodea, parte de ese ambiente es la cultura social, la cual proporciona amplias pistas que determinan cómo será el comportamiento de la persona en determinado ambiente.

La motivación, en base a los conceptos antes mencionados, es considerada como uno de los factores más dinámicos y cambiantes de la conducta y como el motor de nuestras acciones. La forma más amplia de definir motivación es considerarla como aquel termino general que engloba los procesos implicados en la iniciación, energización, dirección y mantenimiento de la conducta orientada hacia el logro de un objetivo.

2.2 Tipos de Motivación

La motivación es un fenómeno complejo y polifacético. El considerar sus diferentes formas nos ayudará a comprenderla mejor.

Aunque nuestro tema de estudio es directamente la Motivación al trabajo, conviene mencionar que existen motivaciones primarias y secundarias, en donde las primarias responden a impulsos biológicos como: hambre, sed, respiración, micción, descanso, apetito sexual, etc.; las secundarias son adquiridas de experiencias, son el fruto de la historia individual y del aprendizaje.

A continuación se mencionan los siguientes tipos de motivación propuestas por Gellerman S.W. (1978):

- A) **Intrínseca y extrínseca:** según que motive directamente la actividad que se va a hacer, o algo relacionado con ella. Por ejemplo, estoy motivado a realizar equis trabajo porque me gustaba o bien porque, aunque no me guste, me pagarán una buena suma por él.
- B) **De contenido y de contexto:** Es una distinción muy afín a la anterior, lo que motiva puede ser la cosa misma, o bien la situación o marco o escenario en que sucede.
- C) **Inmediatas y a largo plazo:** según que los satisfactores los obtenga yo al mismo tiempo de realizar la actividad o en una época posterior. Por ejemplo una carrera universitaria.
- D) **Positivas y negativas:** en efecto pueden motivarme a buscar algo o a evitar algo.
- E) **De deficiencia y de crecimiento:** según que se busque llenar una carencia o lograr un desarrollo y un progreso.
- F) **Materiales y espirituales:** son motivaciones a realizar o adquirir bienes sensibles o bien a realizar valores trascendentales.
- G) **Conscientes e inconscientes:** según que el sujeto se dé cuenta o no de ellas.

Algunos otros investigadores como Hodgetts, R. y Altman, S. (1991), han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca. Encontrando que en la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma). En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo.

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

Los investigadores han discutido sobre el tema en relación a si las recompensas externas e internas tienen un efecto aditivo o si la recompensa externa tiene un efecto negativo sobre la motivación intrínseca. Las primeras recomendaciones giraban en torno al hecho de no entregar recompensas según desempeño en aquellos trabajos complejos o que implicaban tomar decisiones, ya que la recompensa externa disminuiría el efecto de la motivación intrínseca provocada por las características del propio trabajo. De esta manera, se recomendaba entregar sueldos igualitarios y centrarse en aplicar técnicas de motivación intrínseca para aumentar el desempeño.

Los posteriores estudios demostraron resultados más complejos. Pareciera que no importa sólo que la recompensa sea contingente, sino el tipo de información que esta entrega. Si el incentivo es percibido como una forma de control, disminuye la motivación intrínseca; en cambio, si el incentivo es percibido como entrega información sobre la competencia del sujeto, aumenta la motivación intrínseca. Los estudios hechos para demostrar esta teoría presentaron resultados contradictorios.

Por otra parte, Santos, J.A. (1993), menciona que si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a) **Homeostasis.** Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b) **Estímulo.** Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) **Necesidad.** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) **Estado de tensión.** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) **Comportamiento.** El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f) **Satisfacción.** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

En relación a lo anterior, se concluye que el ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano.

2.3 La motivación en el trabajo

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica, como menciona Magus O. Jeff (1982), el trabajo es:

1. Seguridad, independencia psicológica, sensación de poder personal, capacidad de abastarse a sí mismos.
2. Experiencia creciente de la vida y de la profesión u oficio. Dice Kobayashi (1972), que existe en el mundo algo que es un mejor maestro que cualquier ser humano, es el trabajo.²⁶
3. Oportunidad de expresarse como persona individual y única. El profesor se expresa en su clase, el arquitecto en sus diseños, el médico en sus tratamientos, el poeta en sus poesías y con la expresión va la expansión de la propia personalidad.
4. Satisfacción de ser útil, de estar en condiciones de dar un servicio valioso, solicitado y apreciado.
5. Refuerzo del sentido de la dignidad personal, soy un elemento positivo de mi comunidad: merezco el pan que me como. Para las personas de clase humilde el trabajo es el último y seguro reducto de su confianza en la propia fuerza y en el propio valor.
6. Fuente de relaciones desafiantes e interesantes. Nuestro trabajo nos pone en contacto con personas y con situaciones que nos estimulan y nos enriquecen.
7. Integración en una comunidad humana diferente de la familia, fincada sobre otros principios psicosociales y destinada a abrirnos a horizontes más amplios.
8. Oportunidad de participar en la historia de nuestra patria. Mediante nuestro trabajo dejamos de ser simples observadores y nos convertimos en actores de la historia nacional.
9. Ayuda para descubrirnos a nosotros mismos; termómetro de nuestra capacidad, espejo de nuestra imagen psíquica y social e indicador de nuestros valores ante nosotros mismos.

²⁶ Magus O. Jeff. "Administración de Recursos Humanos". México, 1982 Limusa.

10. Ubicación ante la sociedad. Nuestro trabajo nos define, hasta el punto de que cuando un desconocido nos pregunta ¿quién eres?, solemos responder apelando a nuestra función laboral: soy profesor de inglés en la escuela hidalgo, soy jefe del departamento tan en la secretaría de hacienda, etc.
11. Satisfacción de la necesidad de estructurar nuestro tiempo. Si no trabajáramos en nada, los días y los meses serían para nosotros como galerones largos, fríos, semivacíos, tristes y estériles.

Con base en lo antes ya mencionado, se dice que el trabajo es una bendición para el hombre, aunque no todos lo consideran de esta manera, Rodríguez (2000), dice que la antropología evolucionista nos enseña que el trabajo creó al hombre, el trabajo con sus exigencias de comunicación y de organización lo sacó del submundo de los primates y lo involucró en el proceso de hominización. Dicho autor afirma que los salarios no son compra de nuestro trabajo o remuneración adecuada, sino más bien honorarios en el sentido etimológico de gajes de honor.

Hodgetts y Altman (1983), coinciden en la afirmación anterior, ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas.

Consideran que las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y tener un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

Blum, M. (1976), distingue los factores propios del trabajo y los que le son ajenos:

1. **Factores del trabajo en sí:** Las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo son parte en la determinación de la motivación. Así se ha demostrado en el famoso experimento de Elton Mayo en la Hawthorne que el trabajador no es una máquina aislada que

produce resultados dependiente solamente de su estado de salud física y de las condiciones que lo circundan, ya que es un ser humano que participa dentro de un grupo y los cambios de las condiciones de trabajo no solucionan nada si las relaciones entre la empresa y los trabajadores son insatisfactorias.

2. **Factores ajenos a la situación de trabajo:** Es indudable que factores del hogar y otras actividades del trabajador tienen efectos importantes en su motivación. Este tipo de factores como el estado de ánimo, conflictos, etc.; son muy importantes y se deben considerar al motivar al trabajador, ya que cualquier esfuerzo que haga la organización para aumentar la motivación del trabajador puede que no tenga mayor eficacia si tiene problemas externos a la situación de trabajo, ya sean de tipo familiares o con sus relaciones sociales.

Hodgetts, R. y Altman, S. (1991), consideran que los resultados obtenidos por los empleados al asumir ciertas conductas en el trabajo son las razones por las cuales trabajan, ya que estos determinan la satisfacción de ciertas necesidades. Asocian a cualquier papel de trabajo cinco resultados específicos:

1. **Salario:** el dinero cumple el papel de ser un instrumento para obtener resultados deseados. El dinero en sí o por sí mismo no es importante, ya que adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.
2. **Consumo de energía física y mental:** Este consumo de energía llena el tiempo del empleado e inhibe la aparición del ocio y del aburrimiento. El valor de consumo de tiempo depende de dos condiciones:
 - a. El valor fijado al consumo de energía depende del estado de privación del individuo
 - b. Las primeras experiencias de socialización pueden conducir a la valoración del consumo de energía.

3. **Producción de bienes y servicios:** esta función productiva puede constituir una razón fundamental para trabajar. Como son todas las personas que están trabajando para producir una mercancía valorada.
4. **Interacción social:** El trabajo es social, la importancia de los aspectos sociales del trabajo está en función de diversos factores, además del estado de necesidades del empleado. La importancia de los motivos sociales para trabajar parece variar en función de la fuerza de las necesidades en relación del empleado, la correspondencia entre personalidad del empleado y las personalidades de los compañeros de trabajo y las interacciones permitidas y requeridas por el trabajo.
5. **Estatus social:** Varios factores ayudan a determinar el estatus de un trabajo. Los determinantes del estatus del trabajo son:
 - a. Las habilidades o conocimientos requeridos para desempeñar el trabajo.
 - b. La categoría o posición jerárquica dentro de la organización
 - c. Salarios
 - d. Antigüedad
 - e. Estatus de los asociados

El estatus social probablemente desempeña un papel al facilitar la satisfacción de necesidades de relación y de crecimiento.

Robbins (1998), menciona que el nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir como un aumento de sueldo o un ascenso, estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación. Con base en lo anterior, Robbins hace referencia a la definición de 3 conceptos:

- **Expectativas:** Es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño. Expectativas es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener algún resultado específico de desempeño. Es

importante notar que tanto la expectativa como la valencia y la instrumentalidad están basadas en las percepciones del empleado.

- **Valencia:** Sentimiento del empleado con respecto a un particular resultado del empleo. La valencia puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción que un empleado espera experimentar después de lograr un particular resultado del trabajo.
- **Instrumentalidad:** percepción de la asociación entre desempeño y resultado. Entre mayor sea esta, más importancia se dará a la valencia del resultado y, por lo tanto, mayor la motivación; es decir, los empleados están más motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá a resultados de trabajo deseables.

Dicho autor menciona que la motivación está en función de la expectativa multiplicada por la suma de las valencias de todos los resultados potenciales del trabajo, cada uno valorado por su correspondiente instrumentalidad. Para aumentar la motivación del empleado el gerente debería incrementar el vínculo entre esfuerzo y desempeño (expectativas); la serie de resultados que el empleado puede esperar como satisfactorios (valencias) y las asociaciones entre desempeño y resultado (instrumentalidad). Este modelo ha sido llamado teoría de la expectativa o instrumentalidad de la motivación del empleado.

Otro factor que no puede pasar desapercibido por la motivación en el trabajo es la Calidad del trabajo que marca una existente situación paradójica: pues por una parte, se dice que el trabajo es una bendición y que el hombre ha nacido para el trabajo. Por otra parte, encontramos personas que se lamentan de su trabajo, y que si no fuera por la motivación extrínseca del salario, dejarían de trabajar. La situación es grave si se tiene en cuenta que el trabajo, incluyendo los desplazamientos, ocupa más de 50% del tiempo de la gente.

Zdravomislov A. G. (1967), dice que la clave está en distinguir entre el trabajo y la calidad de un trabajo para las personas. Esta calidad resulta de diversas variables muy concretas:

- a. **La naturaleza de las tareas:** que tengan cierta afinidad con la personalidad del sujeto, tanto en su carácter como en sus capacidades.
- b. **El ambiente humano:** que no me toquen compañeros molestos ni jefes autoritarios, ni malos sistemas de comunicación.
- c. **El medio físico:** que los elementos espaciotemporales me sean favorables, sin distancias excesivas, ni honorarios incómodos, ni transportes caros y complicados, ni edificios anti funcionales.
- d. **Mis actitudes básicas:** que sean positivas y constructivas, que no haya caído yo en la trampa del cinismo y del rechazo a priori del trabajo.

En conclusión no puede pensarse en el trabajo como un mal necesario, sino como la gran oportunidad de crecer y de amar. Hay que asimilar de lleno la propuesta y postulado de Platonov (1977): “Transformar el trabajo de penosa necesidad en regocijante existencia espiritual”²⁷. En nuestra época, por primera vez en la historia, el trabajo para la mayoría de la población no está programado en forma opresiva, ni es un medio para sobrevivir, sino un elevador para vivir mejor.

2.4 Motivación, Desempeño y Satisfacción

Porter y Lawler (1968), plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.²⁸

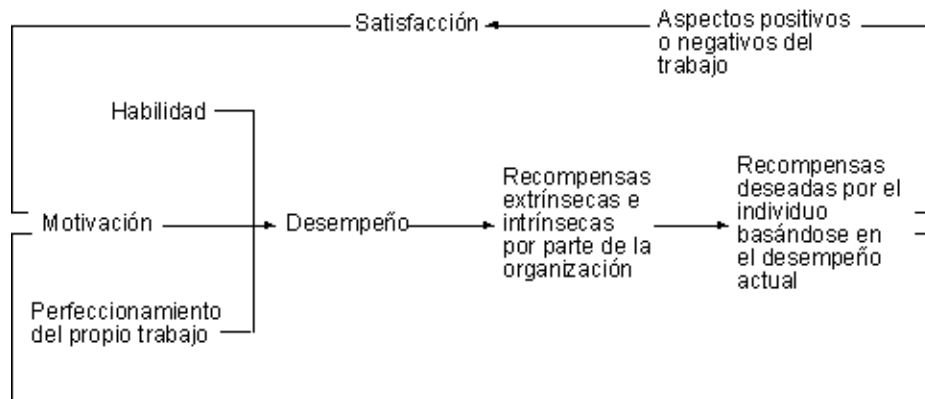
El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, etc.);

²⁷ Stonner, J. Freeman R. y Gilbert D. "Administración" Cap. 16, México 1997, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

²⁸ Hodgetts, R. y Altman, S. "Comportamiento en las organizaciones". México, 1991 McGraw-Hill.

y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.



Hodgetts, R. y Altman, S. (1991) "Comportamiento en las organizaciones". México, McGraw-Hill.

Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

En particular, el vínculo que puede existir entre el estado civil y la satisfacción laboral parte desde el momento que es considerado como un atributo de la personalidad. Dicho de esta manera, se cree que el estado civil puede ser un factor que afecta directa o indirectamente la satisfacción laboral.

CAPITULO 3

LIDERAZGO

En este capítulo se va a dar a conocer que es el liderazgo, se dice que al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona, posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

Así mismo se conceptualizan los diferentes enfoques para explicar cómo es el liderazgo efectivo, estos enfoques los clasificamos en diferentes teorías que explican cómo es que surge el liderazgo en los individuos. Es importante conocer algunas de las teorías más significativas y obtener lo más positivo de cada una de ellas.

Por último se hablará de las características, cualidades y aptitudes que un líder debe de cumplir para llegar a ser un buen líder.

3.1 Concepto de liderazgo

A lo largo de la experiencia laboral se escucha decir que una persona posee o no liderazgo, pero ¿qué es el liderazgo? Etimológicamente la palabra liderazgo proviene del inglés “to lead” que significa dirección o mando.

El liderazgo se refiere a la distribución de la autoridad dentro de una empresa para tomar decisiones, sin embargo también es una cualidad personal, donde la mezcla de las diversas características de los miembros de una estructura social hace que el ser humano sea un líder. La esencia del liderazgo son los seguidores, en otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están

estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

Con el paso de los años el concepto del liderazgo ha evolucionado, anteriormente se decía que una persona que tenía músculos y fuerza tenía liderazgo, hoy en día cuando una persona se lleva bien con los demás se dice lo mismo. En los años 50 la autocracia y militarista eran características importantes del liderazgo, donde se tenía que establecer la obediencia y el cumplimiento al pie de la letra. Dicho cumplimiento se enfocaba en el logro de los objetivos, y no en el logro a futuro; hoy el liderazgo se enfoca en motivar, dirigir, y lograr que las personas sean realmente eficaces. Lo ideal es motivar a las personas para que realicen su trabajo con dinamismo, responsabilidad, es decir que se sientan satisfechos con lo que están logrando.

Partiendo de esta forma, detallaremos el liderazgo a través de diversos conceptos propuestos por algunos autores.

Lussier y Achua, (2002) dicen que el liderazgo es un proceso en el cual influyen los líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. El liderazgo se genera en todas las relaciones humanas considerando el diferente grado de influencia. Un ejemplo de liderazgo primario se refleja de los padres hacia sus hijos, donde los padres ejercen una influencia positiva o negativa en el desarrollo de los hijos. Un liderazgo secundario se ve reflejado en la escuela, cuando los niños se van desarrollando dentro de un círculo y van ejerciendo un grado diferente de influencia sobre los demás, de igual forma los maestros ejercen una influencia y aspectos de liderazgo en sus alumnos y los superiores en los maestros y así sucesivamente.

Ralph M. Stogdill (1999) señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.²⁹ Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

²⁹ Hellriegel, D. Slowm, J.W, Woodman, R.W. "Comportamiento Organizacional". México, 1999.

1. En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
2. En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
3. El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía.
4. El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns (1978), argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor.³⁰ El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato (1996) destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".³¹

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas, el concepto de liderazgo no es igual al de administración.

³⁰ Hellriegel, D. Slomw, J.W, Woodman, R.W. "Comportamiento Organizacional". México, 1999.

³¹ Chiavenato, Idalberto. (1993) "Administración de Recursos Humanos". México, McGraw Hill.

Bennis, Warren (1990), al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que “la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sublidereadas”.³² Una persona quizás sea un gerente eficaz, buen planificador y administrador, justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Arias Galicia (1988), considera que el liderazgo constituye un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosa mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad global de la vida.

Kotter (1998) dice que el liderazgo se caracteriza por concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión. Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.³³

Chávez, Martínez Gustavo (2006) define al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

Por otra parte, cabe mencionar que la importancia que tiene el liderazgo sobre los dirigentes de las organizaciones, es de suma importancia, pues dependen de ella para crecer y perdurar, como dice Sayles (1982) un buen líder debe reunir cuatro

³² Bennis, Warren. (1990). "Cómo llegar a ser líder". Colombia: Editorial Norma.

³³ Kotter, John P. (1998) "El liderazgo Matsushita" Ediciones Garnica S. A.

condiciones importantes: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismos e integridad personal.³⁴

Este autor dice que la importancia del liderazgo reside en la vitalidad de supervivencia de cualquier organización, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

Por otra parte, Koontz y Weihrich (2004), consideran que el liderazgo es importante por lo siguiente:

- a) Por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- b) Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- c) Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- d) Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Con estos conceptos podemos concluir que el liderazgo es una relación entre un grupo, donde existe una influencia por parte del líder ante diversas situaciones con el fin de ejercer un poder dinámico cargado de emotividad.

Existen muchos conceptos e ideas de lo que es el liderazgo, pero para poder dar una ilustración propia de lo que es el liderazgo es importante conocer definiciones que han sido estudiadas e investigadas a lo largo de las épocas.

3.2 Estilos de liderazgo

Es tarea de todo líder hacer que se cumplan las metas de acuerdo a la forma en que se conduce para lograrlas. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores.

³⁴ Sayles, Leonard R.: "Liderazgo", Mc Graw-Hill, México, 1982.

Para Kurt Lewin (1951), el líder es un sujeto introducido en un grupo. Se trata de una intromisión que tiene una misión muy precisa: aquella de organizar el funcionamiento grupal a los efectos de alcanzar cierto objetivo que se relaciona con la productividad. Este líder plantea su estrategia, la desarrolla siempre de manera autocrática ya que la impone, más allá que la estrategia prevista pueda ser democrática.

A favor de lo antes ya mencionado, se dice que Lewin llevó a cabo un estudio del cual se menciona lo siguiente:

"El estudio más famoso de grupos inspirado por Lewin fue la investigación sobre climas sociales de grupo llevada a cabo en 1938 y 1939 en la ciudad de Iowa por R. Lippitt y R. White. Dispusieron varios grupos de niños jugando bajo diferentes estilos de liderazgo adulto. El primer bloque de estudios comparaba los resultados entre los esquemas autocrático y democrático de liderazgo. Un segundo bloque incluía estos dos estilos más el de "laissez-faire", un tipo de liderazgo no directivo comparado con el estilo centrado en el líder (autocrático) y con el centrado en el grupo (democrático)".³⁵

El experimento supuso llevar adelante minuciosos registros de observaciones de las acciones y las repercusiones en cada tipo de grupo. Los niños participaron en grupos conducidos de diversas maneras a los efectos de visualizar el impacto de determinadas acciones según el tipo de liderazgo. La conclusión de Schellenberg es que: "Los resultados de estos estudios se han aducido con mucha frecuencia para mostrar las ventajas de la democracia sobre la autocracia. Por ejemplo, bajo el liderazgo autocrático, se producía menos iniciativa y mayor agresión contra los compañeros que en el resto de los tratamientos. Los grupos dirigidos democráticamente eran los mejores en estos aspectos y además eran los más preferidos por la mayoría de los niños. Los grupos "laissez-faire" mostraban una carencia en objetivos e insatisfacción que no se daban en los grupos democráticos".³⁶

³⁵ Schellenberg, James (1978) Los fundadores de la psicología social, Alianza Ed., Madrid

³⁶ Schellenberg, James (1978) Los fundadores de la psicología social, Alianza Ed., Madrid

La relación entre la forma de conducción y los comportamientos agresivos (efecto de la frustración) es el objetivo de la presente investigación. Los resultados muestran que las variaciones de las manifestaciones agresivas tienen que ver directamente con los climas grupales que se han establecido a partir de los estilos de liderazgo. Para Anzieu (1971) la popularidad que adquiere la experiencia se debe a que permite responder a la pregunta que preocupaba entonces a los defensores de la democracia "¿Cómo pudo producirse, desde un punto de vista psicológico, un fenómeno colectivo como el nazismo?"³⁷ En la pregunta de Anzieu se cuelan tácitamente un par de cuestiones. La más evidente tiene que ver con la producción de sujetos autoritarios, deshumanizados, que operan con un sistema de obediencia ciega etc., y de qué manera cierto tipo de conducción grupal el grupo podría constituirse en una fábrica de ellos. Este problema no menor reflexiona tanto sobre la necesidad de investigar el aspecto de masa que podría estar como elemento constitutivo en todo individuo así como el factor grupo en la construcción actual de la individualidad. Otro problema que se puede deducir de la pregunta de Anzieu tiene que ver con el problema político, con la democracia, autocracia y autogestión, y de qué manera la política pudiera ser investigada y modificada desde la psicología social.

Hay que señalar que estos experimentos causaron interés en todo el medio norteamericano repercutiendo significativamente en diversas actividades cotidianas. Deutsch y Krauss (1970), discípulos directos de Lewin, señalan que este experimento contribuyó además a estimular cambios en el tipo de liderazgo en grupos industriales, educacionales y militares, y determinó el surgimiento de programas de entrenamiento en relaciones humanas, ampliamente utilizados para ayudar a la gente a capacitarse para el liderazgo de grupos.

Estas experiencias estimularon otras. Por ejemplo, Serraf (1971) realiza un experimento similar pero con adultos en grupos de trabajo en los que evalúa el grado de satisfacción personal y el grado de satisfacción en relación con el rendimiento ante el trabajo.

³⁷ Anzieu, D y Martin, J.Y. (1971) "La dinámica de los pequeños grupos".

Con base en lo anterior, se dice que el enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos descritos por Lewin: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

1. **EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerarse que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.
2. **EL LÍDER DEMOCRÁTICO:** Cuando un líder adopta el estilo democrático, utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder democrático eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder democrático cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de autocontrol y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios

esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- 3. EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración democrática, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

3.3 Teorías de Liderazgo

Podemos decir que el liderazgo adopta dos formas:

- 1) Liderazgo formal: que es el que ejercen las personas nombradas o elegidas para ocupar puestos de autoridad formal dentro de las organizaciones.
- 2) Liderazgo informal: que ejercen las personas que llegan a tener influencia debido a que poseen habilidades especiales que satisfacen las necesidades de recursos de otros.

Por ello existen varias teorías que nos ayudan a identificar el tipo de liderazgo.

Teoría conductual

Con el fin de estudiar la conducta de los líderes, los investigadores buscan más allá de identificar características sociales, intelectuales o de personalidad en individuos a quienes se les dice líderes.

Ésta teoría conductual consiste en saber si hay algo especial en la forma en la que un líder se conduce y de ser así poder entrenar a las personas para convertirlas en líderes. De esta forma se da inicio al estudio de las conductas de las personas con el fin de detectar las variables conductuales del liderazgo.

Teoría de Rasgos

Supone que hay rasgos que tienen un rol central en la diferenciación entre las personas que son líderes y las que no lo son. Desde los primeros estudios realizados sobre el liderazgo ha existido una gran inquietud por identificar los rasgos o cualidades comunes a todos los líderes. Numerosos psicólogos buscaron características que distinguen a un líder, sin embargo, no es posible establecer un

perfil definido que describa detalladamente a todos los líderes, si se puede identificar rasgos que muestran características positivas y correlacionarías con el liderazgo.

Teoría de Contingencia

Con la teoría de rasgos y conducta los investigadores se fueron convenciendo poco a poco de que predecir el éxito en el liderazgo era algo más complicado que sólo identificar unos cuantos rasgos o conductas.

La relación entre el estilo de liderazgo y su eficacia indicó que en ciertas situaciones un estilo era el apropiado, mientras que en otras el estilo era distinto, sin embargo había dos cosas distintas, una era afirmar que la eficacia del liderazgo depende de una situación y otra muy distinta era lograr aislar esas condiciones situacionales.

Teoría del Grid Gerencial

En esta teoría fueron Blake y Mouton los que inventaron una representación gráfica de la concepción bidimensional del estilo del liderazgo.



Davis, Keith. y Newstrom Jonh W. (1991) "El Comportamiento humano en el Trabajo". México, McGraw Hill.

La representación gráfica consiste en una cuadrícula gerencial basada en los intereses de la gente y la producción. En dicha cuadrilla podemos observar de las posiciones posibles a lo largo de cada eje, creando ochenta y un posiciones en las cuales puede caer el estilo del líder.³⁸

La cuadrícula gerencial no contiene los resultados sino los factores dominantes en un pensamiento del líder en relación con la obtención de resultados. De acuerdo a los resultados de los autores, los líderes alcanzan el nivel máximo de rendimiento en un estilo 9.9 a diferencia con el líder 9.1 o el líder 1.9.

De acuerdo a una serie de investigaciones que se realizaron de manera similar el éxito fue poco en el descubrimiento de las relaciones constantes entre los patrones de la conducta de liderazgo y el desempeño del grupo. Por lo anterior no es posible hacer afirmaciones generales ya que los resultados muestran una enorme variación según las circunstancias, por lo que faltó tener en cuenta los factores situacionales que influyen en el éxito o el fracaso.

Teoría Situacional

Una de las teorías más completas y de mayor aceptación sobre el liderazgo es la teoría situacional de Paul Hersey y Kenneth H Blanchard. Es considerado como uno de los principales instrumentos de entrenamiento en grandes compañías.

La teoría del liderazgo afirma que un buen liderazgo se logra escogiendo el estilo apropiado dependiendo de la madurez de los seguidores.

Esta teoría habla de 4 estilos de liderazgo basándose en la relación entre el administrador y el subordinado, la cual pasa por 4 fases a medida que los subordinados se desarrollan y van madurando en el trabajo; esto da como resultado que el administrador modifique su estilo en cada fase.

³⁸ Davis, Keith. y Newstrom Jonh W. (1991) "El Comportamiento humano en el Trabajo". México, McGraw Hill.

Estos 4 estilos están formados por la combinación de dos actitudes básicas que puede asumir el directivo en su papel de líder.

La primera es un comportamiento rector donde el líder busca estructurar, controlar y supervisar. La segunda es el comportamiento seguidor o de apoyo, donde el líder elogia, escucha y da facilidades.

Hablaremos de los 4 estilos de liderazgo:

1. **Estilo 1** dirigir, ordenar: es la fase inicial donde el subordinado ingresa a la organización. El líder estructura, imparte órdenes específicas, controla y supervisa de cerca el cumplimiento de las tareas. La comunicación que se maneja es prácticamente unilateral. Existe poca orientación a las relaciones interpersonales y gran orientación a la productividad.
2. **Estilo 2** instruir, persuadir: el líder, como en el caso del estilo 1 manda y controla el cumplimiento de las tareas pero además explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos. Existe una gran orientación a las relaciones interpersonales y a la productividad. La comunicación pasa de ser unilateral a bilateral ya que se toman en cuenta las opiniones de los individuos pero aún no pueden tomar decisiones. El líder ayuda y orienta.
3. **Estilo 3** apoyar, participar: el líder facilita y apoya a los esfuerzos de los subordinados en orden al cumplimiento de las tareas y comparte con ellos la responsabilidad en la toma de decisiones. Elogia, escucha y da facilidades. En este estilo la comunicación logra ser totalmente bilateral. Poca orientación a la productividad y a las relaciones interpersonales.
4. **Estilo 4** delegar: en este estilo el líder pone en manos de los subordinados la responsabilidad de la toma de decisiones y la resolución de problemas. El líder traspasa responsabilidades de las decisiones cotidianas. Poca orientación a la productividad y a las relaciones interpersonales.

La teoría situacional recomienda un liderazgo dinámico y flexible. Si los administradores son flexibles en su estudio de liderazgo serán eficaces en una gran variedad de situaciones de liderazgo.

Finalmente, se puede observar que todas las teorías tienen fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, muchas de estas teorías se han aplicado por mucho tiempo y otras son relativamente nuevas, las empresas deben llevar el proceso de liderazgo basándose en la teoría que más se adecue a sus necesidades.

Ballina, Ríos Francisco (2000) dice que “Todos los modelos de liderazgo son susceptibles de mejorar, pero la única manera de saberlo es el proponerlos y aplicarlos. Para que México se inserte de manera vanguardista en el contexto mundial, deberá buscar modelos novedosos y pragmáticos en lo social, lo político, lo económico y lo administrativo, que se adapten a nuestras características culturales e históricas”.

Dicho autor considera que el tipo de liderazgo que más aplica a las circunstancias es el Modelo del Liderazgo Situacional porque se adecua a la situación a la que debe responder, incluso el líder puede dejar actuar al grupo que dirige, por lo que este modelo ha despertado gran interés ya que recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, en lugar de uno estático. La motivación, la capacidad, y la experiencia de los seguidores se deben evaluar constantemente, a efecto de determinar qué combinación de estilos resulta más adecuada para las condiciones flexibles y cambiantes. Si el estilo es el adecuado, no sólo motivará a los empleados, sino que también servirá para su desarrollo profesional. Por tanto, el líder que quiera formar a sus seguidores, aumentar su confianza y ayudarles a aprender su trabajo tendrá que ir cambiando de estilo constantemente.

Los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente para dar respuestas apropiadas a las demandas que las habilidades cambiantes de sus colaboradores exigen en todo momento. El líder debe recordar que los seguidores

como individuos y como grupo desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar (normas, costumbres, hábitos), puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo diferente con cada uno de sus hombres, porque están en diferentes niveles de madurez.

Sabemos que los diferentes estilos de liderazgo que existen han sido aplicados alguna vez con éxito dentro de las organizaciones, por lo tanto al existir tal evidencia, los líderes (directores, gerentes, administradores, etc.) se ven confundidos sobre qué estilo ocupar.

Por lo anterior, un líder exitoso no puede ser caracterizado como un líder impositivo o permisivo. Es aquél que tiene un buen récord de evaluación acertada de las fuerzas que determinan qué comportamiento de su parte sería el más adecuado en un momento dado.

3.4 El papel del Líder dentro de una organización

En la actualidad existe una gran necesidad de más líderes y menos gerentes, enfocándonos en la necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo en los gerentes.

Constantemente nos encontramos que las organizaciones están expuestas a fuertes cambios y presiones de ser divididas, lo que causa que las unidades queden indefensas es la falta de liderazgo. Los gerentes no pueden dirigir por decreto, tienen que guiar a las organizaciones de manera que los esfuerzos por mantener la estrategia sean acumulativos.

Herrera Castro, M. A. (2001), dice que el comportamiento de un líder contribuye a la satisfacción de necesidades, logrando sus objetivos.³⁹

³⁹ Fernández, C. (2001) "La Comunicación Humana". 2da. ed. México, McGrawHill.

Para las organizaciones no es suficiente el poder dirigir una empresa, necesitan que el líder cumpla con distintos papeles o roles, entre ellos:

- **Hacer participar a los miembros.** La participación es el proceso a través del cual el director proporciona a los miembros, en sus debidas condiciones, oportunidades diversas y variadas para intervenir en las decisiones que les afecten. Es sinónimo de tener confianza con esas personas.
- **Favorecer la cohesión.** Es aquel proceso a través del cual surge entre el coordinador y los integrantes del grupo, ese sentido del nosotros. Esto puede responder a un sentimiento afectivo, de bienestar entre los distintos miembros.

Existen distintos tipos de cohesión: socioemocional e instrumental. En cualquier caso ha de procurar:

1. Procurar que el grupo sea reducido.
2. Conseguir una imagen pública.
3. Estimular la interacción entre los miembros.
4. Hacer énfasis en los intereses comunes.
5. Señalar los logros de los competidores.
6. Aclarar los objetivos del grupo.
7. Asignar a cada grupo de trabajo (parte de la opción vital que se realiza dentro del grupo).
8. Saber canalizar los talentos hacía los objetivos que se proponen.
9. Reforzar las contribuciones de cada miembro.
10. Recordar que se necesitan mutuamente para realizar la tarea.

- **Dar apoyo.**
- **Dar confianza.** Es esa fe recíproca, en las intenciones (lo que no se ve) y en la conducta (lo que se ve) de otras personas. Se puede mantener la comunicación: Con la comunicación; el apoyo, el respeto, la justicia, demostrando la competencia técnica y social
- **Cooperar en las actividades.**
- **Ser tolerante.**

- **Motivar a los trabajadores.**

Se tiene una necesidad por formar gerentes-líderes especialmente en la alta dirección, que son las personas capaces para transformar a las organizaciones para que sean fuertes ante la competencia y con la facilidad de adaptarse a un ambiente de constantes cambios.

Los líderes son importantes pues ellos son los responsables de la eficiencia de la organización, y si ésta eficiencia tiene éxito o fracaso se verá reflejada en la calidad. Con todos los cambios por los que una organización se ve envuelta, los líderes son fundamentales ya que existe una gran preocupación por la integridad de las organizaciones (Lussier, Robert N. 2002).

El líder tiene un papel como un medio para llevar a sus seguidores a lograr el éxito con eficacia y productividad, así como crear un entorno correcto y con propósitos, mejorar todos los aspectos complicados con la finalidad de que los demás puedan comprender y aprender a manejar situaciones. Así mismo deben concentrarse y enfocarse en los objetivos de la operación, mantener todo el tiempo una buena relación con las personas. El líder deberá ser responsable de comunicar la estrategia de la compañía y supervisar, es decir, el líder comparte la responsabilidad del resultado.

Se concluye que los objetivos del líder deben ser claros, concisos y fruto de un largo período de modificación. Estos objetivos están basados en un nivel profesional, en ser eficaces con la máxima eficiencia posible y a nivel personal obtener el máximo grado de autorrealización, promovido por lograr la satisfacción y motivación de todos y cada uno de los miembros de la organización.

CAPITULO 4

EL IMSS COMO ORGANIZACIÓN

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) es la institución de seguridad social más grande de América Latina, pilar fundamental del bienestar individual y colectivo de la sociedad mexicana y principal elemento redistribuidor de la riqueza en México; es sin duda, una de las instituciones más queridas por los mexicanos.

4.1 Antecedentes del IMSS

En un principio el Seguro Social protegía solo al trabajador, como un avance en relación con otras instituciones extranjeras, a partir de 1949, los beneficios se extendieron a los familiares, excepto en la atención necesaria por contingencias laborales.

Sin embargo, los primeros tiempos no fueron fáciles, evoca Víctor Manuel Zertuche (1949), fundador del IMSS:

"...fueron difíciles porque había resistencia de ciertas organizaciones que se creían afectadas en sus intereses y tuvimos bastantes problemas; problemas muy serios que hubo en el centro de la ciudad y en el edificio de Rosales y Mariscal, pero pues poco a poco fuimos logrando que las cosas se desvanecieran, para que el Seguro fuera instituido debidamente".⁴⁰

Añade Miguel Ángel Huerta (1943):

"La explicación que daba yo, de los Beneficios que tenía cada quien en el Seguro no convencía a los obreros; estaban renuentes a aceptar el reglamento del Seguro Social.

⁴⁰ Portal Oficial del IMSS (www.imss.gob.mx)

¿Qué los convenció? Cuando les dije: su contrato colectivo no da prestaciones a sus familiares, sus esposas no tienen protección de obstetricia, sus hijos no están protegidos con pensiones, ni con medicinas; y como su contrato colectivo no establecía esos beneficios, aprobaron el Seguro Social".⁴¹

En la capital del país, el Seguro Social fue acreditándose. Hubo que responder de inmediato a la demanda de atención, incluso contratar servicios de particulares.

Para entonces el movimiento obrero, convencido de las bondades del Seguro Social, se constituyó en uno de sus principales defensores, situación que se ha mantenido hasta la fecha.

De igual forma el Seguro Social se convirtió en eficaz vehículo para demostrar, en los hechos, entonces como ahora, el compromiso social de los empresarios del país.

Fue necesario, apresurar la construcción de clínicas y hospitales propios. En la avenida Reforma, una de las más bellas y simbólicas de la capital, se inauguró en 1950 su edificio central, que para la época era grande y moderno. Una de las obras de mayor trascendencia para el IMSS fue la construcción, en 1952, del primer centro hospitalario, conocido como "La Raza".

4.2 Clasificación de la empresa

La empresa se clasifica:

1. Por su actividad

De servicio: Debido a que ofrece productos intangibles y puede tener fines lucrativos o no lucrativos.

⁴¹ Portal Oficial del IMSS (www.imss.gob.mx)

2. Por el origen de su capital

Publicas: En este tipo de empresas el capital proviene del Estado, para satisfacer las necesidades que la iniciativa privada no cubre.

3. Por su tamaño

Grande: Mas de 250 empleados y más de \$20,000,000 de ventas netas anuales.

4. Por alcance de mercado

Nacional: Debido a la distribución que abarca sus servicios.

4.3 Objetivo de la empresa:

Implantar y mantener un sistema de gestión de calidad conforme a la norma ISO 9001-2000, como medio para garantizar la satisfacción de los usuarios o clientes. Medir la satisfacción del usuario para mejorar los procesos del O. I. C. (Órgano Interno de Control).

Identificar y mejorar los procesos como un instrumento que asegure la eficiencia, estandarización y estabilidad en el cumplimiento de los requerimientos de usuarios y clientes.

Analizar, mejorar y fortalecer los controles internos de la institución, principalmente aquellos relacionados con los procesos sustantivos y vulnerables, lo que debe complementar las actividades de vigilancia, evaluación y auditoria que garanticen la efectividad de los controles.

Desarrollar competencias en el personal del O. I. C., bajo la cultura de calidad que aseguren que los requisitos del fortalecimiento del control interno serán atendidos plenamente.

Implantar acciones para la medición del clima laboral y desarrollar acciones para su mejora. (Trabajo en equipo, satisfacción de los trabajadores, desarrollo de esquemas de colaboración entre áreas).

4.4 Misión del IMSS

El Instituto Mexicano del Seguro Social tiene un mandato legal derivado del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Su misión es ser el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores y sus familias. Es decir, el aumento en la cobertura de la población se persigue como un mandato constitucional, con un sentido social.

Por su parte, el Artículo 2 de la Ley del Seguro Social (LSS) establece que la seguridad social tienen por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado. En este sentido, el Instituto proporciona a sus derechohabientes una gama de seguros que permita cumplir con lo establecido en la Ley y sobre todo brindar tranquilidad y estabilidad a los trabajadores y sus familias ante el acaecimiento de cualquiera de los riesgos especificados en la LSS. El Seguro Social comprende el Régimen Obligatorio y el Régimen Voluntario. Los esquemas de prestaciones, requisitos y contribuciones para tener acceso a estos regímenes son diferentes en cada caso y están claramente establecidos en la LSS.

Esta se despliega en dos vertientes:

1. Como institución **administradora de riesgos**: Administra los distintos ramos de seguro que prevé la LSS, requiriendo de una adecuada gestión de las contribuciones y los recursos financieros para proporcionar las prestaciones en especie y en dinero; y, en su carácter de organismo fiscal autónomo conducirá una recaudación eficaz logrando la transparencia y el control en la información que genera.
2. Como entidad **prestadora de servicios**: Fomenta la salud de la población trabajadora asegurada y de sus familias, de los pensionados y de los estudiantes de manera integral, a través de la provisión de servicios

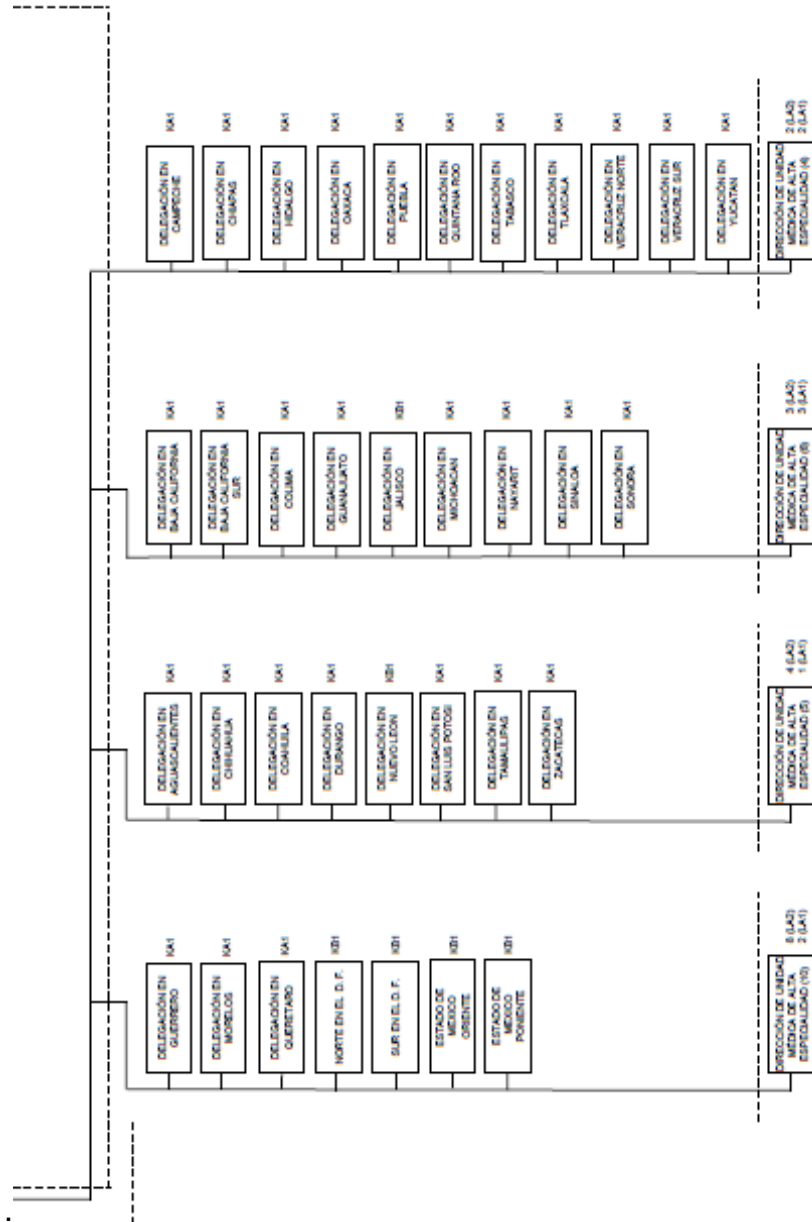
preventivos y curativos médicos, de guarderías y de prestaciones económicas y sociales previstos en la LSS.

4.5 Visión

Ser reconocido como un elemento estratégico en la atención médica entre los organismos del sector salud, asegurando que las necesidades para la incorporación de nuevos insumos en los cuadros básicos, se realice mediante el análisis científico y la aplicación de estudios de evaluación económica por personal altamente calificado.

4.6 Organigrama General

Se presenta la Estructura Orgánica del Instituto, así como los puestos homólogos autorizados. Cabe señalar que en algunas unidades administrativas del nivel central (normativo) se observa como última línea de mando jerárquico hasta nivel de división (Director de Área) debido a que no existen niveles autorizados por debajo de éste.



4.7 Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico (DIDT)

La investigación fue realizada en las oficinas del “**Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) Nivel Central**”, la cual se encuentra ubicada en Reforma 476. El área que nos apoyo fue la “**Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico**” la cual proporcionó datos generales del IMSS y también datos particulares de su área.

La DIDT es una dirección que cuenta con 292 trabajadores, 133 hombres y 159 mujeres. Dicha dirección se divide a su vez en 4 coordinaciones, las cuales son:

1. **Coordinación de Administración de Infraestructura (CAI):** Compuesta por 86 trabajadores 36 hombres y 50 mujeres, de los cuales se tomó una muestra de 40 personas (47% de la población total) siendo 20 hombres y 20 mujeres para la investigación.
2. **Coordinación de Tecnología para la Incorporación y Recaudación del Seguro Social (CTIRS):** Compuesta por 56 trabajadores 34 hombres y 22 mujeres, de los cuales se tomó una muestra de 40 personas (70% de la población total) siendo 20 hombres y 20 mujeres para la investigación.
3. **Coordinación de Tecnología para la Administración de Recursos Institucionales (CTARI):** Compuesta por 90 trabajadores 40 hombres y 50 mujeres, de los cuales se tomó una muestra de 40 personas (43% de la población total) siendo 20 hombres y 20 mujeres para la investigación.
4. **Coordinación de Tecnología para los Servicios Médicos (CTSM):** Compuesta por 60 trabajadores 23 hombres y 37 mujeres, de los cuales se tomó una muestra de 40 personas (67% de la población total) siendo 20 hombres y 20 mujeres para la investigación.

4.7.1 Antecedentes Históricos:

En el informe a la LXXXVIII Asamblea General Ordinaria del 13 de marzo de 2001, el Director General del Instituto estableció seis líneas de acción, dentro de las cuales destaca la segunda que a la letra dice: “Una modernización informática en beneficio de los derechohabientes, de los empresarios y de la eficacia interna.”

Con el fin de atender dicha línea estratégica, la hasta entonces Coordinación General de Informática pasa a formar parte de la recién creada Dirección de Innovación y

Desarrollo Tecnológico, cuyas funciones contenidas en el Reglamento de Organización Interna publicado en el Diario Oficial de la Federación del 17 de diciembre de 2001 y reformado el 19 de junio de 2003.

Para estar en posibilidad de desarrollar las funciones encomendadas, se somete a consideración del Consejo Técnico la nueva estructura orgánica de la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico, misma que se autoriza mediante el acuerdo N° 452/2002 del 4 de septiembre de 2002 con vigencia a partir de noviembre de 2002, la cual ha sido adecuada, modificada y autorizada en diciembre del 2003 y posterior en abril del 2005.

En cumplimiento del Decreto que establece las medidas de austeridad y disciplina del gasto de la Administración Pública Federal, se autoriza en el mes de noviembre del 2007 la integración a la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico, la Coordinación de Planeación Estratégica en Tecnologías de la Información así como de la División de Mejores Prácticas en Tecnologías de la Información.

Como parte de la alineación de procesos y funciones de la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico, se reubica de Coordinación, la División de Mejora Continua de Procesos de la Coordinación de Tecnología para la Incorporación y Recaudación del Seguro Social pasa a depender de la Coordinación de Ingeniería de Aplicaciones y se autoriza mediante oficio número 0307 emitido por la Dirección de Administración y Evaluación de Delegaciones con fecha 14 de abril de 2008.

Se actualiza el Manual de Organización de la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico, con la integración de las modificaciones señaladas en los párrafos anteriores, en el mes de mayo de 2010.

4.7.2 Objetivos:

1. Consolidar la infraestructura de cómputo y comunicaciones del Instituto Mexicano del Seguro Social, que permita interactuar y compartir las bases de datos, información y conocimiento entre los diferentes órganos normativos y operativos, así como con las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal y empresas del Sector Privado, que permita incrementar los niveles de servicio, seguridad y confiabilidad de dicha infraestructura, permitiendo la optimización de las inversiones en esta materia.
2. Coadyuvar en la provisión de los servicios de tecnologías de la información a los órganos normativos y operativos del Instituto Mexicano del Seguro Social, asimismo, de acuerdo a sus posibilidades, a las Dependencias y Organismos de la Administración Pública Federal y empresas del Sector Privado.
3. Promover el proceso de modernización del Instituto Mexicano del Seguro Social, mediante la explotación agresiva e innovadora de tecnologías de la información para transformarlo en una organización modelo de la Administración Pública Federal, en la provisión de niveles de servicio de clase mundial a sus usuarios y población derechohabiente.

4.7.3 Políticas:

- Establecerá la estrategia Institucional en materia de tecnologías de la información y comunicación, innovación y desarrollo tecnológico.
- Establecerá las políticas, normas y programas en materia de tecnologías de la información y comunicación las cuales deberán incluir el diseño, desarrollo, distribución, implantación y mantenimiento.
- Operará en un ambiente de alta disponibilidad y confiabilidad de la infraestructura de cómputo y comunicaciones del Instituto.
- Administrará las bases de datos y conocimientos en materia de tecnologías de la información.

- Proveerá el soporte técnico especializado en materia de tecnología de la información.
- Definirá los lineamientos para llevar a cabo la contratación de hardware y software de servicios externos en materia de tecnologías de la información, innovación y desarrollo tecnológico.
- Proporcionará los servicios institucionales de comunicación de datos, texto, video y voz.
- Contará con el programa anual y requisiciones extraordinarias de bienes de inversión, servicios y recursos, en materia de tecnologías de la información, innovación y desarrollo tecnológico.
- Promoverá el programa de capacitación en materia de tecnologías de la información, innovación y desarrollo tecnológico.

4.7.4 Misión de la DIDT

Asegurar que los servicios generales y de conservación se proporcionen con calidad a nuestros usuarios en el ámbito institucional, operando, supervisando y evaluando los procesos con base en la normatividad correspondiente.

4.7.5 Visión de la DIDT

Ser una dirección con procesos de calidad y personal calificado, que promueve su mejora continua.

4.7.6 Valores estratégicos de la DIDT

1. Vocación de servicio con enfoque al usuario.
2. Aplicar el propósito institucional de seguridad social en los servicios que proporcionamos.
3. Trabajo en equipo con respeto y reconocimiento a la individualidad, impulsando el desarrollo profesional y personal de los trabajadores.

4. Armonía y disciplina en el ambiente laboral.
5. Mejora continua en los procesos y servicios.

4.7.7 Atribuciones

Las atribuciones de la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico se establecen en el Reglamento Interior del Instituto Mexicano del Seguro Social, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 18 de septiembre de 2006, reformado por decreto del 20 de enero de 2009, publicado en el Diario Oficial de la Federación que a la letra dice: Artículo 74. La Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico tendrá las facultades siguientes:

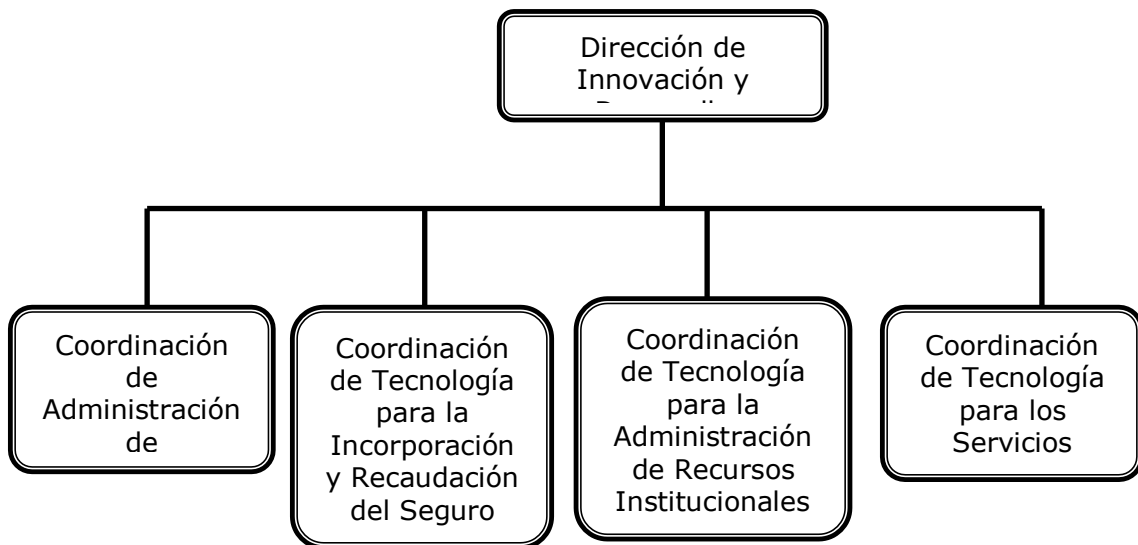
- Elaborar y someter a la consideración y aprobación del Consejo Técnico, el Plan Estratégico Institucional que en materia de tecnologías de la información y comunicaciones, innovación y desarrollo tecnológico, se deba instrumentar y operar en las diferentes unidades administrativas del Instituto, en su respectivo ámbito de competencia;
- Definir y establecer las políticas, normas, lineamientos, metodologías y programas en materia de tecnologías de la información y comunicaciones acordes con el Plan Estratégico Institucional, que contribuyan a la sistematización, actualización, calidad, optimización de funciones y procesos de las unidades administrativas del Instituto en el ámbito de sus facultades, inclusive sobre la adquisición de bienes y contratación de servicios en dicha materia;
- Diseñar y desarrollar sistemas y servicios en materia de tecnologías de la información y comunicaciones que apoyen las funciones sustantivas, administrativas y de control que deberán operar las unidades administrativas del Instituto conforme a su ámbito de competencia, acorde con los objetivos y Plan Estratégico Institucional;
- Proporcionar atención y soporte técnico a los usuarios y administrar los bienes, servicios de infraestructura, así como los demás elementos vinculados

con las tecnologías de información y comunicaciones que requiera el Instituto, promoviendo el uso y operación adecuados de los mismos;

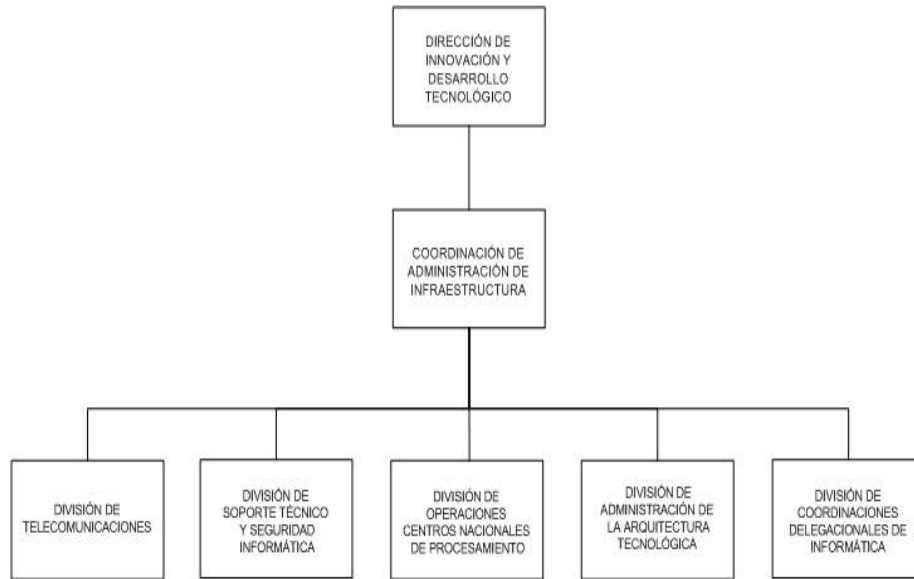
- Evaluar y promover el adecuado desempeño y operación de los sistemas de tecnologías de la información y comunicaciones por los usuarios del Instituto;
- Integrar los requerimientos de gasto atendiendo a las necesidades del Instituto, conforme al Plan Estratégico Institucional en materia de tecnologías de información y comunicaciones, innovación y desarrollo tecnológico, incluyendo bienes de inversión, servicios, requisiciones extraordinarias y demás recursos, para someterlos a la consideración de la Dirección de Finanzas.

4.7.8 Organigramas Estructurales:

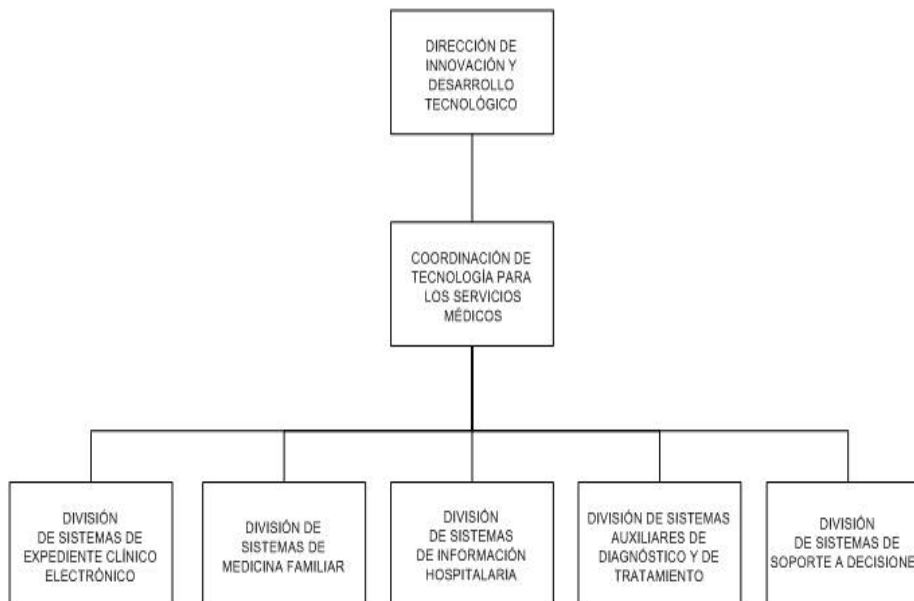
1. General



2. Coordinación de Administración de Infraestructura



3. Coordinación de Tecnología para los Servicios Médicos



4.7.9 Funciones Sustantivas:

Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico

- Establecer la estrategia institucional en materia de tecnologías de la información y comunicación, innovación y desarrollo tecnológico.

- Autorizar y dirigir la aplicación de las políticas, normas y programas en materia de tecnologías de la información y comunicación, incluyendo el diseño, desarrollo, distribución, implantación, mantenimiento y en su caso, operación de sistemas autorizados; firma electrónica; generación de constancias de ejecución de transacciones electrónicas; autoridad certificadora, unidades registradoras, repositorios de transacciones; telecomunicaciones, intercomunicación, centros de atención telefónica; administración del conocimiento, capacitación en informática, bienes y servicios con integración parcial y total de sistemas de cómputo y comunicaciones, seguridad e integridad de los datos e información; centros de prestación de servicios de procesamiento electrónico de datos.
- Emitir políticas para la administración de las bases de datos y conocimientos; generación de constancias de ejecución de transacciones electrónicas y sistemas automatizados de administración de transacciones y firma electrónica; sistemas automatizados de identificación personal que se generen a partir de los procesos inherentes al Instituto.
- Emitir políticas para que se otorgue el soporte técnico especializado, así como la atención y solución oportuna de los aspectos operativos relacionados con la infraestructura de tecnologías de la información del Instituto.
- Dirigir y vigilar que se analice el funcionamiento de los sistemas automatizados de tecnologías de la información.
- Organizar y someter a la consideración de las instancias correspondientes los requerimientos de gasto en materia de tecnologías de la información, innovación y desarrollo tecnológico.
- Autorizar la contratación de servicios externos en materia de tecnologías de la información, innovación y desarrollo tecnológico, así como para la adquisición, arrendamiento y mantenimiento de los equipos de cómputo, programas paquetería de software, servicios de desarrollo de aplicaciones y rediseño de procesos que se pretendan celebrar.
- Dirigir la evaluación de los servicios externos contratados en materia de tecnologías de la información, innovación y desarrollo tecnológico.

- Establecer las estrategias para mantener en óptimo estado de operación las redes y sistemas institucionales de comunicación de datos, texto, video y voz, así como todos aquellos elementos que intervienen directamente en su operación y funcionamiento.
- Autorizar el programa anual y requisiciones extraordinarias de bienes de inversión, servicios y recursos en materia de tecnologías de la información y programas de innovación y desarrollo tecnológico.
- Autorizar los estudios de impacto económico y funcional de los programas y proyectos de innovación y desarrollo tecnológico del Instituto.
- Suscribir como responsable técnico, los contratos multianuales y convenios relativos a tecnologías de la información o conocimiento, infraestructuras y tecnologías, con los sectores público, privado y social.

Coordinación de Administración de Infraestructura (CAI)

- Aprobar las políticas, normas y programas de tecnologías de la información y comunicación, innovación y desarrollo tecnológico para las telecomunicaciones, el soporte técnico, la seguridad informática, la operación de Centros Nacionales de Tecnologías de la Información, la arquitectura tecnológica y las Coordinaciones Delegacionales de Informática.
- Vigilar la aplicación de las políticas, normas y programas de tecnologías de la información para las telecomunicaciones, el soporte técnico, la seguridad informática, la operación de Centros Nacionales de Tecnologías de la Información, la arquitectura tecnológica y las Coordinaciones Delegacionales de Informática.
- Instrumentar los planes de contingencia necesarios para disminuir los riesgos y dar continuidad a la operación de equipos de cómputo y telecomunicaciones y a la explotación de los sistemas de información automatizados del Instituto.
- Determinar los lineamientos para la operación de los Centros Nacionales de tecnologías de la Información del Instituto.

- Administrar los equipos de cómputo que intervengan en la solución de seguridad para la protección perimetral de la red institucional.
- Supervisar que se evalúe que los Centros Nacionales de Tecnologías de la información cumplan con los lineamientos establecidos para su operación.
- Sancionar los lineamientos para la operación de las coordinaciones delegacionales de Informática del Instituto.
- Supervisar que se evalúe que las Coordinaciones Delegacionales de informática cumplan con los lineamientos establecidos para su operación.
- Vigilar que la operación se otorgue en un ambiente de alta disponibilidad y confiabilidad de la infraestructura de cómputo y comunicaciones del instituto.
- Coordinar que se proporcione el servicio de correo electrónico institucional.
- Supervisar que se otorgue el soporte técnico especializado así como la atención y solución oportuna de los aspectos operativos relacionados con las telecomunicaciones, el soporte técnico, la operación de Centros Nacionales de Tecnologías de la Información, la arquitectura tecnológica y las Coordinaciones Delegacionales de Informática.
- Coordinar que se elaboren los requerimientos de gasto en materia de tecnologías de la información, referente a las telecomunicaciones, el soporte técnico, la operación de Centros Nacionales de Tecnologías de la Información, la arquitectura tecnológica y las Coordinaciones Delegacionales de Informática.
- Aprobar los estudios necesarios y en su caso los dictámenes técnicos, a fin de llevar a cabo la contratación de servicios externos para las telecomunicaciones, el soporte técnico, la seguridad informática, la operación de Centros Nacionales de Tecnologías de la Información, la arquitectura tecnológica y las Coordinaciones Delegacionales de Informática, así como para la adquisición, arrendamiento y mantenimiento de los equipos de cómputo, programas y paquetería de software que se pretendan celebrar.
- Supervisar que se evalúen los servicios externos contratados para las telecomunicaciones, el soporte técnico, la seguridad informática, la operación

de Centros Nacionales de Tecnologías de la Información, la arquitectura tecnológica y las Coordinaciones Delegacionales de Informática.

- Supervisar que se mantengan en funcionamiento tanto los equipos de computo como la red de comunicación de datos, texto video y voz del Instituto, así como todos aquellos elementos que intervienen directamente en su operación.
- Sancionar y presentar para su aprobación el programa anual y requisiciones extraordinarias de bienes de inversión, servicios y recursos en materia de las telecomunicaciones, el soporte técnico, la seguridad informática, la operación de Centros Nacionales de Tecnologías de la Información, la arquitectura tecnológica y las Coordinaciones Delegacionales de Informática.
- Supervisar que se realicen los estudios de impacto económico funcional de los programas y proyectos de telecomunicaciones, el soporte técnico, la seguridad informática, la operación de Centros Nacionales de Tecnologías de la Información, la arquitectura tecnológica y las Coordinaciones Delegacionales de Informática.
- Aprobar las especificaciones técnicas y las políticas de evaluación para la selección de proveedores, la adquisición de bienes y servicios en materia de tecnologías de la información para las telecomunicaciones, el soporte técnico, la seguridad informática, la operación de Centros Nacionales de Tecnologías de la Información, la arquitectura tecnológica y las Coordinaciones Delegacionales de Informática.
- Suscribir como apoderado legal del Instituto los contratos y convenios relativos a las telecomunicaciones, el soporte técnico, la seguridad informática, la operación de Centros Nacionales de Tecnologías de la Información, la arquitectura tecnológica y las Coordinaciones Delegacionales de Informática, así como los de colaboración e intercambio de información o conocimientos con los sectores público, privado o social.
- Coordinar la revisión de los contratos de servicios que se pretendan celebrar con consultores externos y por la adquisición arrendamiento y mantenimiento de los equipos de cómputo programas y paquetería de software en materia de

las telecomunicaciones, el soporte técnico, la seguridad informática, la operación de Centros Nacionales de Tecnologías de la Información, la arquitectura tecnológica y las Coordinaciones Delegacionales de Informática.

Coordinación de Tecnología para los Servicios Médicos (CTSM)

- Aprobar las políticas, normas y programas de tecnologías de la información, innovación y desarrollo tecnológico respecto a los sistemas automatizados de medicina familiar, de información hospitalaria, de grupos relacionados por el diagnóstico, de soporte a decisiones y de expediente clínico electrónico.
- Vigilar la aplicación de las políticas, normas y programas en materia de tecnologías de la información, innovación y desarrollo tecnológico respecto a los sistemas automatizados de medicina familiar, de información hospitalaria, de grupos relacionados por el diagnóstico, de soporte a decisiones y de expediente clínico electrónico.
- Coordinar el diseño, el desarrollo, la implementación y el mantenimiento de los sistemas automatizados de medicina familiar, de información hospitalaria, de grupos relacionados por el diagnóstico, de soporte a decisiones y de expediente clínico electrónico.
- Administrar y operar las bases de datos y de conocimientos que se generen a partir de los procesos inherentes a los sistemas automatizados de medicina familiar, de información hospitalaria, de grupos relacionados por el diagnóstico, de soporte a decisiones y de expediente clínico electrónico.
- Supervisar que se otorgue el soporte técnico especializado sobre el funcionamiento de los sistemas automatizados de medicina familiar, de información hospitalaria, de grupos relacionados por el diagnóstico, de soporte a decisiones y de expediente clínico electrónico.
- Supervisar que se analice el funcionamiento de los sistemas de tecnologías de la información, respecto a los sistemas médicos con el objeto de determinar y medir niveles de productividad en relación con las actividades encomendadas.

- Coordinar que se elaboren los requerimientos de gasto en materia de tecnologías de la información, respecto a los sistemas automatizados de medicina familiar, de información hospitalaria, de grupos relacionados por el diagnóstico, de soporte a decisiones y de expediente clínico electrónico.
- Aprobar los estudios necesarios y en su caso los dictámenes técnicos, a fin de llevar a cabo la contratación de servicios externos para los sistemas automatizados de medicina familiar de información hospitalaria, de grupos relacionados por el diagnóstico, de soporte a decisiones y de expediente clínico electrónico, así como para la adquisición, arrendamiento y mantenimiento de los programas y paquetería de software, servicios de desarrollo de aplicaciones y rediseño de procesos que se pretendan celebrar.
- Supervisar que se evalúen los servicios externos contratados para los sistemas automatizados de medicina familiar, de información hospitalaria, de grupos relacionados por el diagnóstico, de soporte a decisiones y de expediente clínico electrónico.
- Sancionar y presentar para su aprobación el programa anual y requisiciones extraordinarias de bienes de inversión, servicios y recursos en materia de los sistemas automatizados de medicina familiar, de información hospitalaria, de grupos relacionados por el diagnóstico, de soporte a decisiones y de expediente clínico electrónico.
- Supervisar que se realicen los estudios de impacto económico funcional de los programas y proyectos de los sistemas automatizados de medicina familiar, de información hospitalaria, de grupos relacionados por el diagnóstico, de soporte a decisiones y de expediente clínico electrónico.
- Aprobar las especificaciones técnicas y las políticas de evaluación para la selección de proveedores, la adquisición de bienes y servicios en materia de tecnologías de la información, respecto de los sistemas automatizados de medicina familiar, de información hospitalaria, de grupos relacionados por el diagnóstico, de soporte a decisiones y de expediente clínico electrónico.
- Suscribir como apoderado legal del Instituto, los contratos y convenios relativos a los sistemas automatizados de medicina familiar, de información

hospitalaria, de grupos relacionados por el diagnóstico, de soporte a decisiones y de expediente clínico electrónico, así como los de colaboración e intercambio de información o conocimientos con los sectores público, privado y social.

- Coordinar la revisión de los contratos de servicios que se pretendan celebrar con consultores externos, en materia de los sistemas automatizados de medicina familiar, de información hospitalaria, de grupos relacionados por el diagnóstico, de soporte a decisiones y de expediente clínico electrónico.

CAPITULO 5

EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LIDERAZGO

5.1 Instrumento de evaluación de la Satisfacción Laboral

El instrumento que se utilizó para evaluar la satisfacción fue una prueba conocida como Vigilancia y Control de Riesgos a la Salud y Accidentes de trabajo (VICORSAT).

5.1.1 Antecedentes

Esta prueba pertenece a una serie de instrumentos elaborados y desarrollados por los investigadores Dr. Raúl Herrera Victoria, Dr. Polo Wong Moya y el Dr. Oswaldo Herrera Medina. Fue desarrollada dentro del Instituto Mexicano del Seguro Social Nivel Central, mejor conocido como el IMSS N.C. en el año 2005. La estandarización y adaptación a los trabajadores IMSS N.C. fue realizada en el 2007, su aplicación fue ese mismo año en la Coordinación Técnica de Servicios Generales, un área compuesta por 72 empleados.

5.1.2 Descripción de la prueba

El principal objetivo es conocer las distintas áreas de trabajo, así como las condiciones en que opera cada una de ellas e identificar los factores de riesgo que han ocasionado y que pueden originar accidentes y enfermedades generales y de trabajo. Esta prueba nos ayuda a determinar áreas y puestos de trabajo críticos para focalizar las acciones preventivas.

5.1.3 Parámetros de evaluación

La prueba VICORSAT se encuentra integrada por 7 áreas primordiales que miden satisfacción, motivación y liderazgo existente en su área de trabajo, siendo éstas las siguientes:

1. Capacitación:

Es el primer parámetro de VICORSAT, el cual se centra en la adquisición de saberes y competencias requeridas para obtener, generar o mantener un trabajo digno, logrando mayores niveles de competitividad y una comprensión clara de los procesos productivos reales. Cuando el empleado no es capacitado dentro de su trabajo, las consecuencias pueden afectar de manera significativa en la productividad y calidad del trabajo, así como afectar directamente la seguridad, integridad y competitividad del empleado.

2. Exposición en el medio ambiente de trabajo:

Se entiende por medio ambiente de trabajo al entorno que afecta y condiciona las circunstancias de vida de las personas en el trabajo. El objetivo principal de éste parámetro es valorar el área física del lugar de trabajo, con la finalidad de saber qué tanto el empleado se encuentra expuesto a algunos factores que pueden causar daños severos a la salud, mediante una exposición de manera excesiva. Lo que se busca es reducir riesgos y mantener el bienestar y satisfacción de los empleados. Algunos factores que se consideran perjudiciales para el medio ambiente laboral son:

- Ruido
- Humo

- Poca iluminación
- Temperaturas extremas
- Gases o vapores
- Biológicos
- Vibración

3. Factores Psicosociales:

Hacen referencia a aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido de trabajo y la realización de la tarea. Este parámetro valúa cuánto se puede afectar tanto el bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador, como el desarrollo del trabajo. Las consecuencias perjudiciales en la salud podrían ser: las alteraciones fisiológicas y psicosomáticas como: dolores de cabeza, musculares, trastornos del sueño, etc., psíquicas como: falta de atención, etc., creando disfunciones en la organización, aumento del ausentismo, disminución del rendimiento, problemas de relación, desmotivación laboral, mayor número de accidentes y averías. Los Factores Psicosociales se clasifican en:

- A) Contenido del trabajo
- B) Relaciones Humanas
- C) Organización del tiempo
- D) Administración de la empresa y la atención al personal

4. Ergonómico:

El objetivo de éste parámetro valúa el lugar de trabajo que una persona ocupa cuando desempeña una tarea. Es importante que se encuentre bien diseñado teniendo en cuenta al trabajador y la tarea que va a realizar a fin de que ésta se lleve a cabo cómodamente, para evitar enfermedades

relacionadas con condiciones laborales deficientes, así como para asegurar que el trabajo sea productivo. Las principales causas de algunos problemas son:

- Asientos mal diseñados
- Permanecer en pie durante mucho tiempo
- Tener que alargar demasiado los brazos para alcanzar los objetos
- Una iluminación insuficiente que obliga al trabajador a acercarse demasiado a las piezas

5. Mecánico Eléctricos:

Este parámetro es considerado un factor de riesgo, por ser un elemento de naturaleza física, que mide factores relacionados con máquinas, equipos, herramientas, almacenamiento y demarcación del área de circulación. Su presencia o ausencia se relaciona con la aparición en determinadas personas y condiciones de lugar y tiempo, de eventos traumáticos con efectos en la salud como accidentes, o no traumático con efectos crónicos como una enfermedad ocupacional.

Toma en cuenta los siguientes factores:

- Herramientas o materiales defectuosos
- Maquinas o equipos sin protección
- Equipo o material inadecuado
- Vehículos, aparatos, materiales o mobiliario en mal estado
- Peligros por alta tensión o electricidad
- Peligro por radiaciones
- Peligro de incendio

6. Factores ambientales:

El factor ambiental es aquel que valúa las adaptaciones al medio, hace referencia a factores externos al individuo capaces de influir en la experiencia, los factores ambientales que pueden ocasionar algún accidente a los empleados dentro de las organizaciones son:

- Falta de señalización sobre los procesos o peligros
- Falta de orden y aseo
- Almacenamiento de materiales o maquinaria inadecuado
- Superficies de trabajo defectuosas
- Escaleras defectuosas
- Techos defectuosos

7. Ausentismo:

El ausentismo es un parámetro considerado una forma de expresión que refleja el trabajador hacia la empresa y que transgrede normas oficiales, de tal manera que su incidencia perjudica e impide el logro de los objetivos de la organización.

5.1.4 Instrucciones

Se le da la prueba al sujeto con las siguientes instrucciones: “Lea con atención cada oración y tache la opción que considere más acertada con una X.”

5.1.5 Formato del Instrumento

VIGILANCIA Y CONTROL DE RIESGOS Y ACCIDENTES DE TRABAJO INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

ENCUESTA

INSTRUCCIONES: Lea con atención cada oración y tache la opción que considere más acertada.

1. DATOS GENERALES

NOMBRE DEL TRABAJADOR:

ÁREA DONDE TRABAJA ACTUALMENTE:

SEXO:

2. CAPACITACIÓN	SI	NO
¿Su empresa proporciona cursos de inducción al puesto a usted y al personal de nuevo ingreso?		
¿Su empresa capacita al personal y a usted cada vez que cambia de puesto?		
¿Cuándo se le ordena una tarea recibe instrucciones para hacerla?		
¿Periódicamente es enviado a capacitación para su trabajo específico?		
¿Se le capacita en otras áreas o temas de su interés?		
¿Ha recibido capacitación en salud ocupacional o seguridad e higiene?		
¿Ha recibido capacitación para el auto cuidado de su salud?		
¿En su empresa existe un programa para prevenir riesgos de trabajo?		
3. EXPOSICIÓN EN EL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO	SI	NO
En su puesto de trabajo está usted expuesto de manera excesiva o constante a:		
Ruido		

Vibración		
Falta de iluminación		
Temperatura extrema		
Radiaciones		
Polvos		
Humos		
Gases o vapores		
Líquidos (disolventes o ácidos)		
Biológicos (virus, bacterias, hongos)		
4. FACTORES PSICOSOCIALES		
<u>CONTENIDO DEL TRABAJO</u>	SI	NO
El desarrollo de su actividad laboral actual le condiciona:		
Un trabajo monótono		
Falta de autonomía en sus decisiones		
Tareas difíciles		
Funciones ambiguas (poco específicas)		
Poca vinculación entre su tarea y sus habilidades y destrezas		
Insatisfacción en el desarrollo de sus tareas		
Sobrecarga de trabajo		
RELACIONES HUMANAS		
En su trabajo actual existe:	SI	NO
Mucha dificultad para comunicarse con sus jefes		
Un trato no cordial con su jefe		
Trabaja aislado (solo)		
Poca supervisión		
Poco apoyo o apoyo inadecuado		
Malas relaciones personales con sus compañeros		
ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO		
Su trabajo actual lo obliga a realizar:	SI	NO
Jornadas prolongadas		

Su jornada le agota		
Horas extras		
Tiene otro trabajo		
Ausencia de descansos durante la jornada laboral		
Poco o ningún ejercicio		
Poco descanso en su domicilio		
Trabajo apresurado		
ADMINISTRACION DE LA EMPRESA Y LA ATENCIÓN AL PERSONAL		
En su empresa existe:	SI	NO
Manuales claros de actividades o funciones para cada trabajo		
Rotación de puestos, cargos o tareas		
Un plan de ascensos en base a meritos o escalafón		
Salarios que satisfacen necesidades básicas del trabajador		
Estabilidad laboral (seguridad en su trabajo)		
Programas de recreación que incluyen a sus familias		
Programas de apoyo para conseguir vivienda		
Becas o apoyo para capacitar o seguir superándose		
Servicios de salud para la familia		
Reconocimiento al desempeño de su trabajo		
Facilidad para resolver problemas familiares o personales		
Jefes con liderazgo adecuado		
Jefes que dan apoyo y facilitan su trabajo		
Jefes que buscan aciertos en vez de fallas		
5. ERGONÓMICO	SI	NO
Su puesto de trabajo lo obliga a tener:		
Postura inadecuadas		
Sobreesfuerzos		
Movimientos forzados		
Estiramiento por dimensiones inadecuadas del área o equipo		

Mala distribución del espacio		
Desorganización del trabajo		
Trabajo prolongado de pie		
Trabajo prolongado sentado		
Trabajo prolongado en cuclillas u otras posiciones		
Otros especifique:		
6. MECÁNICOS/ELÉCTRICOS	SI	NO
En su lugar de trabajo existen:		
Herramientas o materiales defectuosos		
Maquinas o equipo sin protección		
Equipo o material inadecuado		
Vehículos, aparatos, materiales o mobiliario en mal estado		
Peligros por electricidad o alta tensión		
Peligro por radiaciones		
Peligro de incendio		
Peligro por otros accidentes		
7. FACTORES AMBIENTALES	SI	NO
En su área de trabajo existen:		
Falta de señalización sobre los procesos o peligros		
Falta de orden y aseo		
Almacenamiento de materiales o maquinaria inadecuado		
Superficies de trabajo defectuosas		
Escaleras defectuosas		
Pisos inseguros		
Techos defectuosos		
Estiba de material o equipos inadecuadas		
Eliminación inadecuada de residuos peligrosos		
Falta de iluminación o ventilación		
8. AUSENTISMO	SI	NO
¿Faltó a su trabajo el año pasado?		

¿Se incapacitó por alguna enfermedad general el año pasado?		
¿Sufrió algún accidente de trabajo el año pasado?		
¿Se incapacitó por algún accidente de trabajo el año pasado?		
¿Se incapacitó por más de 7 días (por enfermedad general o accidente de trabajo) el año pasado?		

5.1.6 Tabla de Calificación:

La valoración de cada reactivo será otorgada de acuerdo a la siguiente tabla, la cual fue creada por el personal del IMSS N.C.

2. CAPACITACIÓN	SI	NO
¿Su empresa proporciona cursos de inducción al puesto a usted y al personal de nuevo ingreso?	0	5
¿Su empresa capacita al personal y a usted cada vez que cambia de puesto?	0	5
¿Cuándo se le ordena una tarea recibe instrucciones para hacerla?	0	1
¿Periódicamente es enviado a capacitación para su trabajo específico?	0	3
¿Se le capacita en otras áreas o temas de su interés?	0	3
¿Ha recibido capacitación en salud ocupacional o seguridad e higiene?	0	3
¿Ha recibido capacitación para el auto cuidado de su salud?	0	3
¿En su empresa existe un programa para prevenir riesgos de trabajo?	0	5
3. EXPOSICIÓN EN EL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO	RESPUESTAS	
En su puesto de trabajo está usted expuesto de manera excesiva o constante a:	SI	NO

Ruido	5	0
Vibración	3	0
Falta de iluminación	5	0
Temperatura extrema	5	0
Radiaciones	5	0
Polvos	1	0
Humos	3	0
Gases o vapores	5	0
Líquidos (disolventes o ácidos)	5	0
Biológicos (virus, bacterias, hongos)	5	0
4. FACTORES PSICOSOCIALES		
<u>CONTENIDO DEL TRABAJO</u>	RESPUESTAS	
El desarrollo de su actividad laboral actual le condiciona:	SI	NO
Un trabajo monótono	5	0
Falta de autonomía en sus decisiones	5	0
Tareas difíciles	3	0
Funciones ambiguas (poco específicas)	5	0
Poca vinculación entre su tarea y sus habilidades y destrezas	5	0
Insatisfacción en el desarrollo de sus tareas	5	0
Sobrecarga de trabajo	5	0
RELACIONES HUMANAS	RESPUESTAS	
En su trabajo actual existe:	SI	NO
Mucha dificultad para comunicarse con sus jefes	5	0
Un trato no cordial con su jefe	5	0
Trabaja aislado (solo)	3	0
Poca supervisión	3	0
Poco apoyo o apoyo inadecuado	5	0
Malas relaciones personales con sus compañeros	5	0
ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO	RESPUESTAS	

Su trabajo actual lo obliga a realizar:	SI	NO
Jornadas prolongadas	5	0
Su jornada le agota	5	0
Horas extras	3	0
Tiene otro trabajo	1	0
Ausencia de descansos durante la jornada laboral	5	0
Poco o ningún ejercicio	3	0
Poco descanso en su domicilio	5	0
Trabajo apresurado	3	0
ADMINISTRACION DE LA EMPRESA Y LA ATENCIÓN AL PERSONAL	RESPUESTAS	
En su empresa existe:	SI	NO
Manuales claros de actividades o funciones para cada trabajo	0	5
Rotación de puestos, cargos o tareas	0	3
Un plan de ascensos en base a meritos o escalafón	0	3
Salarios que satisfacen necesidades básicas del trabajador	0	5
Estabilidad laboral (seguridad en su trabajo)	0	5
Programas de recreación que incluyen a sus familias	0	3
Programas de apoyo para conseguir vivienda	0	3
Becas o apoyo para capacitar o seguir superándose	0	3
Servicios de salud para la familia	0	3
Reconocimiento al desempeño de su trabajo	0	5
Facilidad para resolver problemas familiares o personales	0	5
Jefes con liderazgo adecuado	0	5
Jefes que dan apoyo y facilitan su trabajo	0	5
Jefes que buscan aciertos en vez de fallas	0	5
5. ERGONÓMICO	RESPUESTAS	
Su puesto de trabajo lo obliga a tener:	SI	NO
Postura inadecuadas	5	0
Sobreesfuerzos	5	0

Movimientos forzados	3	0
Estiramiento por dimensiones inadecuadas del área o equipo	5	0
Mala distribución del espacio	5	0
Desorganización del trabajo	5	0
Trabajo prolongado de pie	3	0
Trabajo prolongado sentado	3	0
Trabajo prolongado en cuclillas u otras posiciones	3	0
6. MECÁNICOS/ELÉCTRICOS	RESPUESTAS	
En su lugar de trabajo existen:	SI	NO
Herramientas o materiales defectuosos	3	0
Maquinas o equipo sin protección	5	0
Equipo o material inadecuado	5	0
Vehículos, aparatos, materiales o mobiliario en mal estado	5	0
Peligros por electricidad o alta tensión	5	0
Peligro por radiaciones	5	0
Peligro de incendio	5	0
Peligro por otros accidentes	5	0
7. FACTORES AMBIENTALES	RESPUESTAS	
En su área de trabajo existen:	SI	NO
Falta de señalización sobre los procesos o peligros	5	0
Falta de orden y aseo	3	0
Almacenamiento de materiales o maquinaria inadecuado	3	0
Superficies de trabajo defectuosas	5	0
Escaleras defectuosas	5	0
Pisos inseguros	5	0
Techos defectuosos	3	0
Estiba de material o equipos inadecuadas	3	0
Eliminación inadecuada de residuos peligrosos	5	0
Falta de iluminación o ventilación	5	0

8. AUSENTISMO	RESPUESTAS	
	SI	NO
¿Faltó a su trabajo el año pasado?	3	0
¿Se incapacitó por alguna enfermedad general el año pasado?	1	0
¿Sufrió algún accidente de trabajo el año pasado?	5	0
¿Se incapacitó por algún accidente de trabajo el año pasado?	5	0
¿Se incapacitó por más de 7 días (por enfermedad general o accidente de trabajo) el año pasado?	5	0

El valor mínimo para considerar insatisfacción en cada parámetro es el siguiente puntaje:

1. **Capacitación (CAP):** 10 puntos.
2. **Exposición en el medio ambiente de trabajo (EMT):** 10 puntos.
3. **Factores psicosociales:** Que a su vez se dividen en:
 - a) **Contenido del trabajo (CT):** 5 puntos.
 - b) **Relaciones humanas (RH):** 5 puntos.
 - c) **Organización del tiempo (OT):** 5 puntos.
 - d) **Administración de la empresa y atención al personal (AEAP):** 10 puntos.
4. **Ergonómico (ERG):** 10 puntos.
5. **Mecánicos eléctricos (ME):** 10 puntos.
6. **Factores ambientales (FA):** 10 puntos.
7. **Ausentismo (AUS):** 5 puntos.

5.2 Instrumento de evaluación del liderazgo

El instrumento que se utilizó para evaluar a los coordinadores de cada área de la DIDT fue el Test de Liderazgo de Kurt Lewin.

5.2.1 Antecedentes

El estudio realizado sobre el tema del liderazgo se configuró en la investigación sobre climas sociales de grupos llevada a cabo en 1938 por Kurt Lewin. En dicho estudio se dispusieron varios grupos de niños jugando bajo diferentes estilos de liderazgo adulto. El experimento supuso llevar adelante minuciosos registros de observaciones de las acciones y las repercusiones en cada tipo de grupo.

5.2.2 Descripción de la prueba

El principal objetivo es aproximarse a la concepción del liderazgo en K. Lewin, así como a su idea de grupo. Veamos algunos de sus ideas que son deducibles de la forma cómo se realizó el experimento.

1. El grupo es conformado por el experimentador, desde afuera de él y según intenciones y parámetros muy precisos. Incluso el experimentador no se incluye en el grupo, opera desde una cierta distancia diseñando las estrategias que otros (en este caso los líderes adultos designados) tendrán que implementar sobre niños. El experimentador mueve los hilos de su diseño.
2. La relación adulto-niño no puede ser más especial ya que supone un determinado control de la situación, manejo del poder según un modelo previsto. Los niños no están en igualdad de condiciones con los adultos, se encuentran en una situación de dependencia: se podría inferir además, la movilización en los niños de esquemas familiares y escolares, estereotipos diversos, etc.
3. El líder es un sujeto introducido en un grupo. Se trata de una intromisión que tiene una misión muy precisa: aquella de organizar el funcionamiento grupal a los efectos de alcanzar cierto objetivo que se relaciona con la productividad. Este líder plantea su estrategia, la desarrolla siempre de manera autocrática ya que la impone, más allá que la estrategia prevista pueda ser democrática o laissez-faire. Dice

Mailhiot, Bernard (1971) "Ahora bien, la situación experimental y el investigador (que impone siempre la tarea y las modalidades de ejecución) constituyen una variable extremadamente importante". Todo se impone porque el líder ingresa al grupo con el cometido de hacer trabajar al grupo de esa manera particular. El líder opera con las fuerzas, es el individuo que sabe de eso, de cómo mover los hilos de manera precisa en cada coyuntura.

4. En tanto el líder no hace la tarea sino que "favorece" que el grupo pueda asumirla, se podría deducir que el líder en realidad cumple funciones de técnico, de especialista, de asesor del grupo para que el mismo se pueda organizar y trabajar. En todo caso, la ambigüedad se hace presente ya que según el tipo de liderazgo (por ejemplo, el autocrático), el grupo debe acatar las directivas impuestas, con lo cual el líder se convierte en el principal ejecutor de la tarea. Se puede apreciar que hay dos funciones superpuestas: la función de líder y la función técnica.

5. En todo caso, queda claro que el éxito de la eficacia grupal en los tres modelos tienen que ver de manera importante con las características de manipulación del líder de turno ya que el líder asume la responsabilidad de que el grupo funcione, de que trabaje según el esquema previsto. O sea que para Lewin el grupo requiere de una aproximación que fuerce cierto destino.

5.2.3 Parámetros de evaluación

Este instrumento mide el tipo de liderazgo que puede ejercer una persona dentro de un grupo social, siendo los estilos de liderazgo más destacados los siguientes:

1. **EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son

incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

2. **EL LÍDER DEMOCRÁTICO:** Cuando un líder adopta el estilo democrático, utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder democrático eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder democrático cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

3. **EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente

calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

5.2.4 Instrucciones:

Se les pide a los sujetos lo siguiente: “Lea con atención cada enunciado y tache con una “x” la opción de su preferencia, siendo **A**: si está usted de acuerdo y **D**: si está usted en desacuerdo.”

5.2.5 Formato del Instrumento

TEST DE KURT LEWIN

Responsable de la Coordinación:

Sexo:

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
1	Un empleado que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina	A	D
2	Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son	A	D
3	El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados	A	D
4	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda	A	D
5	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes	A	D
6	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados	A	D
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina	A	D
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa	A	D
9	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella	A	D

10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo	A	D
11	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte	A	D
12	El mando debe establecer los objetivos y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo	A	D
13	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefieren noviembre, usted decide que será octubre	A	D
14	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación	A	D
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él	A	D
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas	A	D
17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su oficina y buscar una solución entre los tres	A	D
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados	A	D
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado	A	D
20	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contacto y dirección personal	A	D
21	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para resolver diferencias y que le avisen del resultado	A	D
22	Un buen mando es aquel que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando crea necesario	A	D
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a un subordinado que le ayude a preparar los objetivos	A	D
24	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados	A	D
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato	A	D
26	Cuando un subordinado critica a su jefe lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva	A	D

27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias	A	D
28	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados	A	D
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos	A	D
30	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol	A	D
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes	A	D
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando a las asambleas	A	D
33	El buen jefe se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal	A	D

5.2.6 Tabla de Calificación

En la siguiente tabla se muestran los valores para cada pregunta.

TABLA DE VALORES			ESTILO DE LIDERAZGO	
ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3		
1	2	3	1	Autoritario
4	5	6	2	Democrático
7	8	9	3	Liberal
10	11	12		
13	14	15		
16	17	18		
19	20	21		
22	23	24		
25	26	27		

28	29	30
31	32	33

Se tiene que encerrar en un círculo sólo las preguntas que el sujeto contestó con A, finalmente se suman los números circulados de cada columna y la columna que tenga un mayor puntaje será el estilo de líder que predomine.

CAPITULO 6

METODOLOGÍA

6.1 Diseño

Se trata de un diseño de tipo correlacional, descriptivo por su naturaleza, en donde las dos variables serán comparadas entre sí.

6.2 Hipótesis

Investigación:

Existen diferencias significativas en cuanto a la satisfacción laboral en relación con el estilo de liderazgo que ejerce cada coordinador.

Nula:

No existen diferencias significativas en cuanto a la satisfacción laboral en relación con el estilo de liderazgo que ejerce cada coordinador.

6.3 Variables

Independiente: Estilo de Liderazgo

Dependiente: Satisfacción Laboral

6.4 Definición de variables:

Estilo de liderazgo: Para finalidad de este estudio se tomará la definición de Kurt Lewin (1951), el cual ha descrito 3 estilos de liderazgos básicos importantes.

1. **EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones.
2. **EL LÍDER DEMOCRÁTICO:** Cuando un líder adopta el estilo democrático, utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
3. **EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien".

Satisfacción laboral: Para las finalidades de este estudio se tomará la definición de Loitegui (1990) "la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto como de las características y especificidades del trabajo que realiza".

6.5 Población

La población de la DIDT se compone por un total de 292 trabajadores, 133 hombres y 159 mujeres. Dicha dirección se divide a su vez en 4 coordinaciones, de las cuales sólo se considera como población a dos, debido a que fueron las más afectadas: La coordinación de Tecnología para la Incorporación y Recaudación del Seguro Social (CTIRS) compuesta por 56 trabajadores: 34 hombres y 22 mujeres, de los cuales se

tomó una muestra de 40 personas (70% de la población total), y la Coordinación de Tecnología para la Administración de Recursos Institucionales (CTSM), compuesta por 60 trabajadores 23 hombres y 37 mujeres, de los cuales se tomó una muestra de 40 personas (67% de la población total) siendo 20 hombres y 20 mujeres para la investigación. Se tomó una muestra de 40 empleados por coordinación, debido a que son las personas que se encuentran físicamente en el área, ya que el resto constantemente sale a reuniones o licitaciones.

6.6 Procedimiento

La investigación se llevó a cabo dentro de las oficinas del Instituto Mexicano del Seguro Social Nivel Central (IMSS N.C.), el área de Servicios de Prevención y Promoción de la Salud para Trabajadores IMSS N.C. (SPPSTIMSS), proporcionó la información, dicha área se encarga de realizar exámenes periódicos a todos los trabajadores de las oficinas de nivel central y proporcionar consulta médica. Al realizar el análisis general de resultados, se detectó que la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico (DIDT) tuvo mayor incidencia de enfermedades.

Una vez que se detectó la dirección más afectada, se procedió a hablar con el Ingeniero Juan Alfonso Mireles Belmonte, responsable de la dirección, se le planteó el problema y partiendo de esta base se le menciono el interés de hacer una pequeña investigación sobre su área para ver las posibles causas y como darle una pronta solución al problema. El Ingeniero mostró gran interés en lo que se le mencionaba y se inquietó por los resultados, proporcionándonos su apoyo para realiza la investigación.

Una vez que el Ingeniero accedió a la investigación, se procedió a hablar con los jefes de cada coordinación, los cuales ya estaban informados de lo que se haría para que dejaran aplicar una breve encuesta a 40 de sus empleados de forma colectiva. La prueba se aplicó durante 4 días, un día por coordinación, el horario que se manejó para la aplicación del test fue a las 14:00 hrs., dicho horario lo determinaron los jefes

de las distintas coordinaciones al referir que es un horario en el que no afecta el trabajo, sin tomar la hora de descanso de los trabajadores, dentro de su jornada laboral.

Posteriormente se pidió la autorización nuevamente del director de la DIDT para la aplicación del Test del liderazgo a los coordinadores, mencionándole que la finalidad de esto es para saber que estilo de líder tiene cada coordinación y para comprobar si esto influye de manera significativa en la satisfacción de los empleados, así mismo, se solicitó su colaboración para platicar con él sobre la opinión que tiene de éstos coordinadores en la parte de liderazgo.

Se aplicó de forma individual el Test de Liderazgo de Kurt Lewin a los coordinadores, explicándoles el fin de la evaluación y asegurando que esto no les generaría ningún tipo de conflicto, por lo que no deberían temer de responder honestamente.

Finalmente se evaluaron las encuestas de satisfacción de cada coordinación y las del Test de liderazgo, dichos resultados finales se compararon entre sí para ver que coordinación estaba siendo más afectada por el tipo de líder que le correspondía.

6.7 Escenario

El lugar de aplicación presentó la misma situación para cada sujeto, siendo un área que mide 10 m², con ventilación, luz y mucho silencio. Se colocaron 40 mesas con sus respectivas sillas (cómoda en cuanto a postura ya que esta forrada y acojinada del respaldo y de la parte del asiento), se les proporcionó lápiz y goma a cada sujeto. La aplicación de la encuesta fue de manera colectiva, en una sola sesión para cada coordinación, y sin límite de tiempo, se le menciona, de la misma manera, a los sujetos de la población, las instrucciones. El tiempo en que terminaron de contestar no variaba mucho ya que en general tardaban 30min.

CAPITULO 7

RESULTADOS

Para fines de este estudio se van a considerar solo dos de las cuatro coordinaciones, debido a que son las que observamos tienen diferencias más pronunciadas. Asimismo, como complemento a la información proporcionada por el Test de liderazgo de Kurt Lewin, se solicitó al director de la DIDT su opinión acerca del liderazgo que ejerce cada coordinador, encontrándose que su punto de vista concuerda con el test. La finalidad de esto es para comprobar que el test haya sido contestado honestamente por parte de cada coordinador, pues se creía que por temor a represalias no contestaran de esa manera.

De acuerdo a la prueba de VICORSAT utilizada para evaluar la Satisfacción Laboral y el Test de Liderazgo de Kurt Lewin que se aplicó a las coordinaciones de la DIDT se observó lo siguiente:

Coordinación de Administración de Infraestructura (CAI)

Ésta coordinación se encuentra bajo el mando de un estilo de líder democrático, debido al resultado que obtuvo en el Test de liderazgo, con un puntaje de 180. Los resultados que se muestran a continuación en la tabla 1 indican el puntaje total que obtuvo cada empleado en los parámetros que mide la prueba de VICORSAT:

Tabla 1

LÍDER DEMOCRÁTICO											
PARÁMETROS DE LA PRUEBA DE VICORSAT											
SUJETOS	CAP	EMT	CT	RH	OT	AEAP	ERG	ME	FA	AUS	TOTALES
A	12	0	0	0	3	14	3	0	0	10	42

B	24	11	5	11	20	40	8	0	3	0	122
C	28	0	0	0	0	53	0	0	0	0	81
D	28	10	33	0	24	53	18	23	21	9	219
E	11	6	3	0	11	19	11	0	3	0	64
F	28	5	18	15	16	39	0	0	3	4	128
G	11	0	0	5	0	5	8	0	0	0	29
H	8	0	0	5	0	26	3	0	3	0	45
I	6	16	0	0	16	11	5	0	24	0	78
J	14	0	0	0	0	9	0	0	0	0	23
K	11	4	0	0	0	26	0	5	12	0	58
L	19	0	15	0	19	19	18	0	8	0	98
M	14	24	15	3	11	3	6	0	11	0	87
N	24	5	5	0	0	24	3	0	6	0	67
O	3	0	15	0	0	24	3	0	3	8	56
P	19	8	0	0	0	30	0	0	0	9	66
Q	14	8	8	5	4	11	0	0	3	0	53
R	17	0	0	20	0	8	0	0	6	0	51
S	11	6	0	0	0	6	0	0	0	0	23
T	15	0	18	5	17	42	0	0	0	0	97
A	9	0	5	0	0	11	3	0	0	0	28
B	11	5	0	5	3	22	3	0	0	0	49
C	18	0	8	0	15	12	3	0	3	0	59
D	6	1	8	0	30	9	3	0	3	5	65
E	1	0	0	0	1	9	0	0	0	0	11
F	28	5	0	0	8	0	8	0	0	0	49
G	0	0	0	0	19	5	0	0	0	0	24
H	11	0	0	0	0	11	3	0	3	0	28
I	24	0	0	0	0	22	3	0	3	0	52
J	16	5	0	0	3	6	3	5	0	0	38
K	13	5	0	0	0	3	5	0	5	0	31

←

←

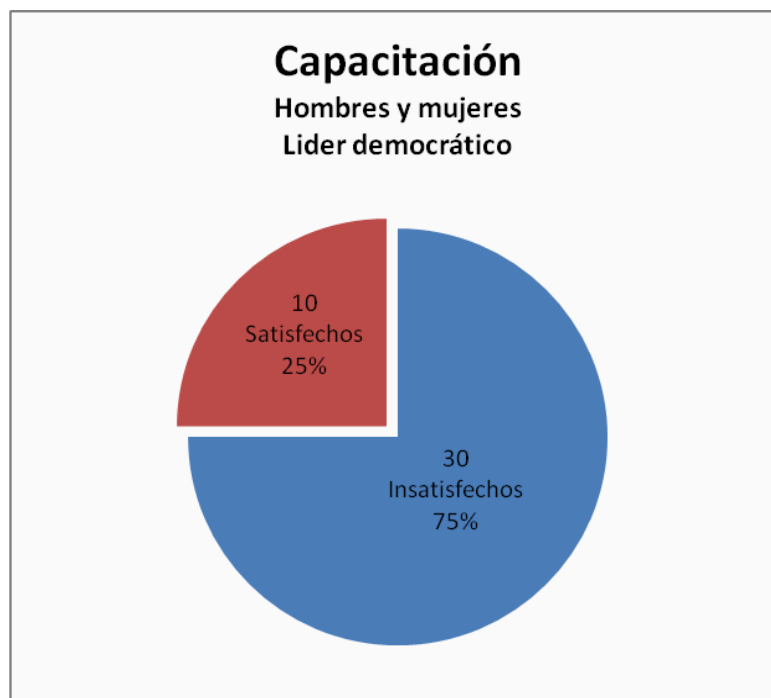
H
O
M
B
R
E
S

L	6	0	0	0	15	3	3	0	5	0	32
M	23	0	8	15	0	29	0	0	0	0	75
N	6	3	0	13	0	0	0	0	0	0	22
O	19	0	0	5	0	24	0	0	0	0	48
P	19	0	10	0	13	22	3	0	5	4	76
Q	19	19	10	3	21	27	13	0	5	4	121
R	0	11	5	5	0	8	0	5	0	0	34
S	27	0	8	0	0	38	13	0	0	0	86
T	16	0	0	0	0	17	0	0	0	0	33

La tabla 1 contiene los siguientes parámetros con su respectivo valor mínimo para considerar insatisfacción:

Parámetros

1. **Capacitación (CAP):** Se consideran satisfechos los sujetos cuyo puntaje total sea menor a 10. En la tabla 1 se observa que en éste parámetro hay 10 personas que se encuentran satisfechas y 30 insatisfechas, por lo tanto se habla de un porcentaje de 75% de la población insatisfecha.



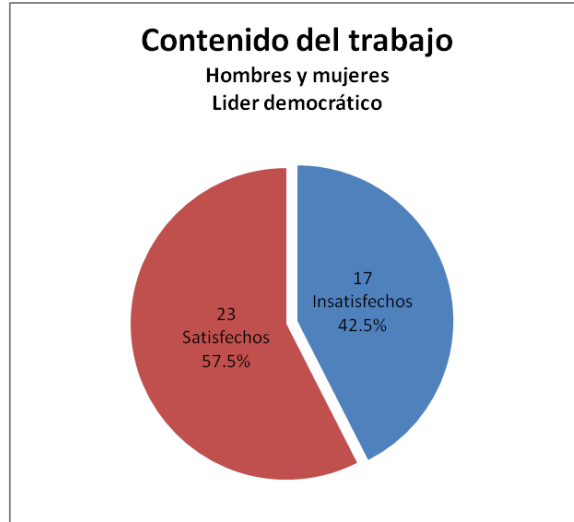
2. **Exposición en el Medio ambiente de Trabajo (EMT):** Se consideran satisfechos los sujetos cuyo puntaje total sea menor a 10. En la tabla se observa que en éste parámetro hay 34 personas que se encuentran satisfechas y 6 insatisfechas, por lo tanto se habla de un porcentaje de 15% de la población insatisfecha.



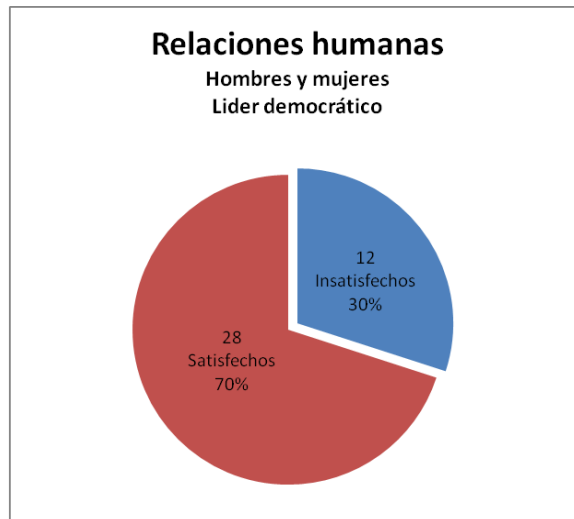
3. **Factores Psicosociales:** Estos factores se dividen a su vez en:

- a) **Contenido del Trabajo (CT):** Se consideran satisfechos los sujetos cuyo puntaje total sea menor a 5. En la tabla se observa que en éste parámetro hay 23 personas que se encuentran satisfechas y 17 insatisfechas, por lo tanto

se habla de un porcentaje de 42.5% de la población insatisfecha.

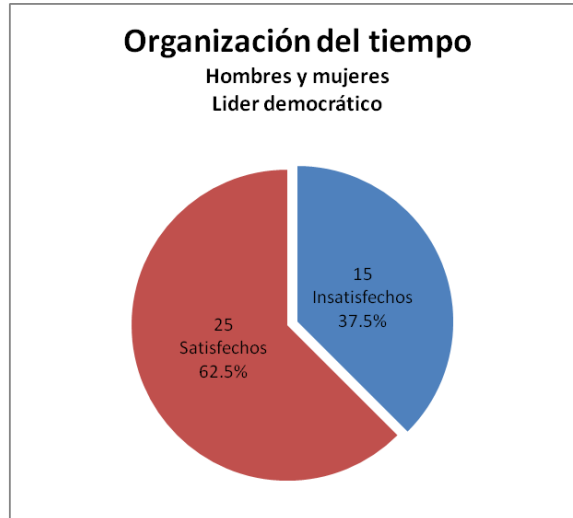


b) **Relaciones Humanas (RH):** Se consideran satisfechos los sujetos cuyo puntaje total sea menor a 5. En la tabla se observa que en éste parámetro hay 28 personas que se encuentran satisfechas y 12 insatisfechas, por lo tanto se habla de un porcentaje de 30% de la población insatisfecha.

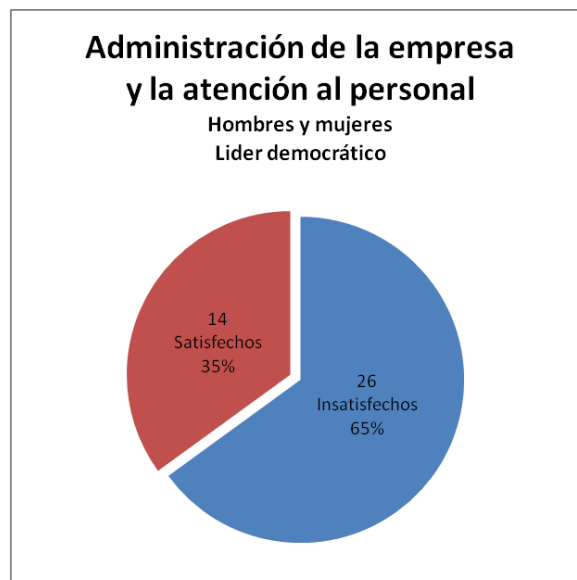


c) **Organización del tiempo (OT):** Se consideran satisfechos los sujetos cuyo puntaje total sea menor a 5.

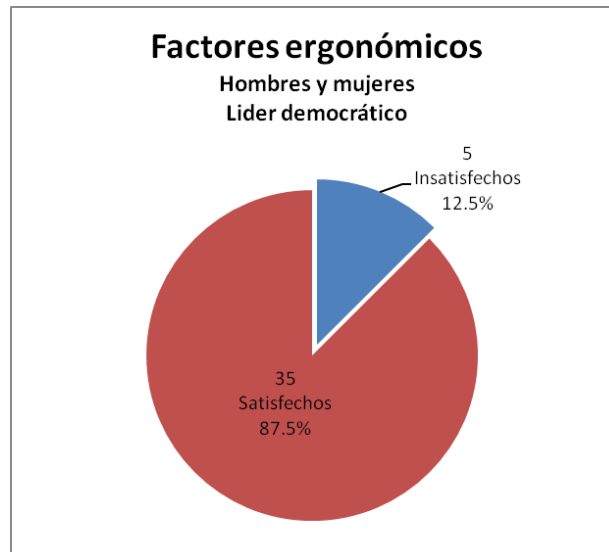
En la tabla se observa que en éste parámetro hay 25 personas que se encuentran satisfechas y 15 insatisfechas, por lo tanto se habla de un porcentaje de 37.5% de la población insatisfecha.



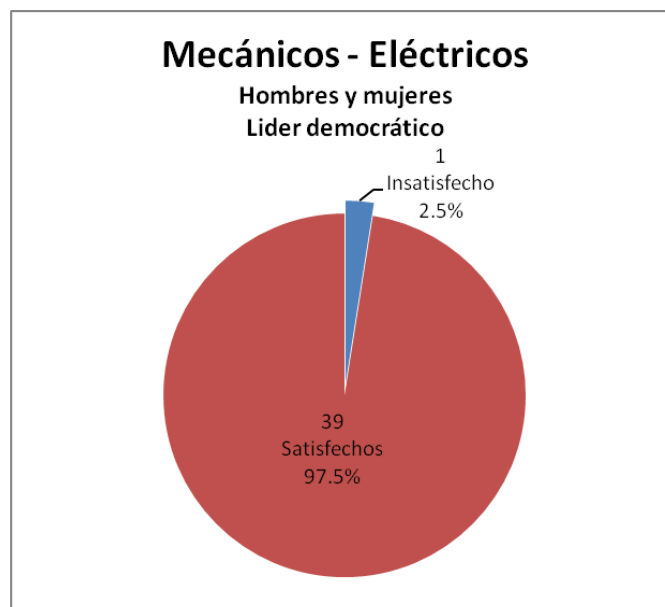
d) **Administración de la Empresa y Atención al Personal (AEAP):** Se consideran satisfechos los sujetos cuyo puntaje total sea menor a 10. En la tabla se observa que en éste parámetro hay 14 personas que se encuentran satisfechas y 26 insatisfechas, por lo tanto se habla de un porcentaje de 65% de la población insatisfecha.



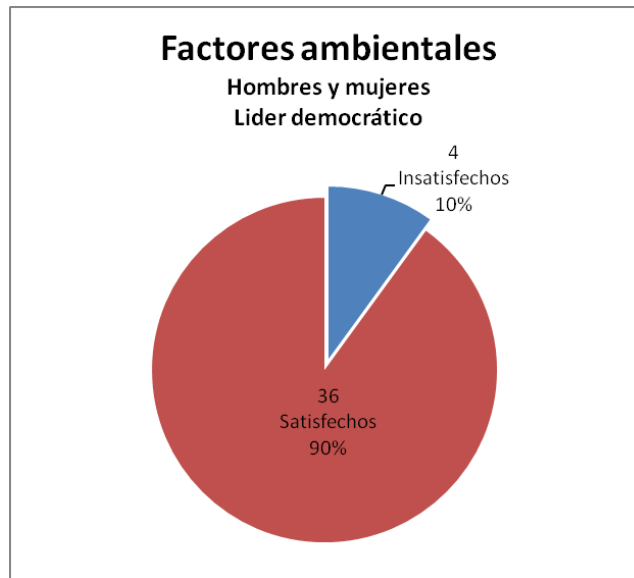
4. **Ergonómico (ERG):** Se consideran satisfechos los sujetos cuyo puntaje total sea menor a 10. En la tabla se observa que en éste parámetro hay 35 personas que se encuentran satisfechas y 5 insatisfechas, por lo tanto se habla de un porcentaje de 12.5% de la población insatisfecha.



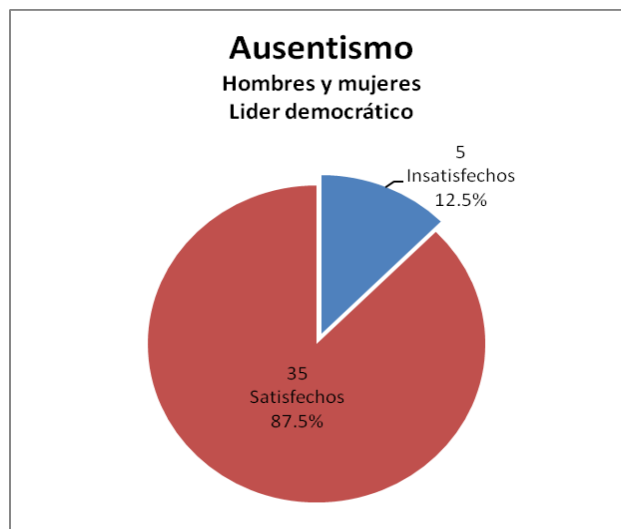
5. **Factor Mecánico Eléctrico (ME):** Se consideran satisfechos los sujetos cuyo puntaje total sea menor a 10. En la tabla se observa que en éste parámetro hay 39 personas que se encuentran satisfechas y 1 insatisfechas, por lo tanto se habla de un porcentaje de 2.5% de la población insatisfecha.



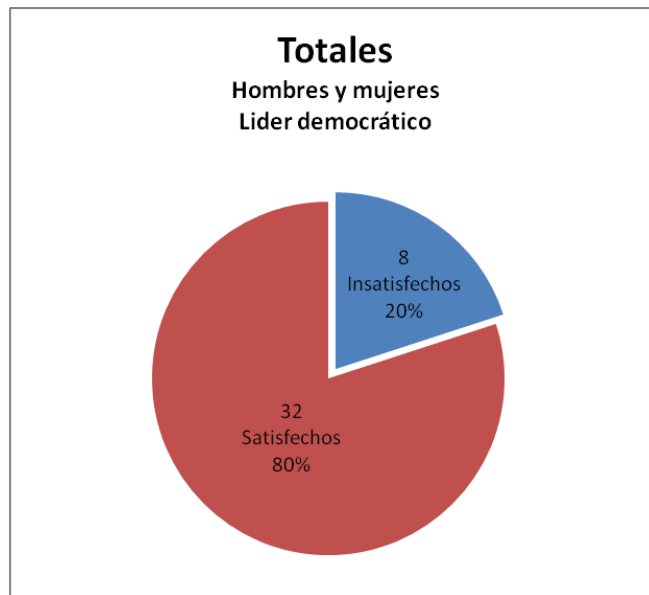
6. **Factores Ambientales (FA):** Se consideran satisfechos los sujetos cuyo puntaje total sea menor a 10. En la tabla se observa que en éste parámetro hay 36 personas que se encuentran satisfechas y 4 insatisfechas, por lo tanto se habla de un porcentaje de 10% de la población insatisfecha.



7. **Ausentismo (AUS):** Se consideran satisfechos los sujetos cuyo puntaje total sea menor a 5. En la tabla se observa que en éste parámetro hay 35 personas que se encuentran satisfechas y 5 insatisfechas, por lo tanto se habla de un porcentaje de 12.5% de la población insatisfecha.



El total corresponde a la suma de los puntajes de cada uno de los parámetros de la prueba VICORSAT, se consideran satisfechos los sujetos cuyo puntaje sea menor a 80, ya que el valor mínimo de la prueba en general es de 80 puntos. Tomando en cuenta lo anterior podemos decir que dentro de la Coordinación de Administración de Infraestructura (CAI) hay 32 personas satisfechas y 8 insatisfechas lo cual representa un porcentaje de 20% de la población insatisfecha.



Coordinación de Tecnología para los Servicios Médicos (CTSM)

Ésta coordinación se encuentra bajo el mando de un estilo de líder autoritario, debido al resultado que obtuvo en el Test de liderazgo, con un puntaje de 107. Los resultados que se muestran a continuación en la tabla 2 indican el puntaje total que obtuvo cada empleado en los parámetros que mide la prueba de VICORSAT:

Tabla 2

LÍDER AUTORITARIO

PARÁMETROS DE LA PRUEBA VICORSAT											
SUJETOS	CAP	EMT	CT	RH	OT	AEAP	ERG	ME	FA	AUS	TOTALES
A	8	6	5	5	0	19	3	10	3	4	63
B	23	6	5	0	16	22	3	8	24	0	107
C	8	10	0	0	0	39	23	33	21	0	134
D	11	6	0	0	0	18	8	0	3	6	52
E	14	0	5	0	0	11	0	10	3	0	43
F	0	6	8	0	13	11	3	0	3	0	44
G	28	6	0	0	0	58	13	0	8	0	113
H	8	5	0	0	0	0	8	0	0	0	21
I	22	5	5	0	13	16	3	0	8	6	78
J	11	0	0	0	0	3	3	0	3	0	20
K	25	24	0	10	0	0	23	0	26	0	108
L	27	0	10	0	3	40	3	0	3	0	86
M	11	11	5	0	0	45	5	5	11	4	97
N	28	6	10	0	15	27	3	0	0	0	89
O	28	5	0	0	0	58	0	0	0	0	91
P	8	6	0	0	20	19	28	0	13	0	94
Q	16	5	0	0	3	22	13	0	11	0	70
R	14	6	5	0	5	37	11	0	8	0	86
S	14	1	5	0	22	14	3	0	0	3	62
T	17	11	20	0	16	30	13	0	16	5	128
A	28	32	20	11	3	39	26	8	3	0	170
B	22	5	10	8	0	34	8	0	6	0	93
C	22	0	0	0	0	11	0	0	3	1	37
D	0	11	0	5	21	47	8	10	18	0	120
E	17	1	5	6	0	39	6	0	0	0	74
F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

M
U
J
E
R
E
S

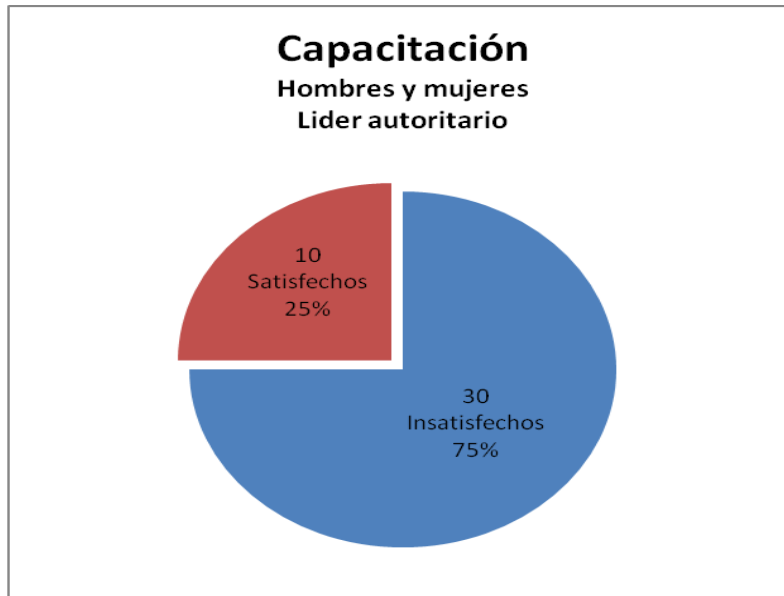
G	13	5	0	0	9	35	3	0	3	0	68
H	20	1	15	3	14	19	8	0	3	0	83
I	6	0	0	5	3	34	5	0	5	3	61
J	8	11	15	13	0	40	15	13	8	6	129
K	17	11	20	18	25	50	3	10	32	0	186
L	19	7	0	0	0	35	3	0	11	0	75
M	28	8	18	23	25	48	21	0	3	0	174
N	11	8	0	0	0	3	3	0	0	0	25
O	12	23	15	0	0	17	3	0	0	0	70
P	19	11	5	0	11	19	18	0	13	0	96
Q	14	27	13	0	16	45	18	0	5	6	144
R	0	21	0	13	0	26	13	0	0	0	73
S	27	0	8	0	16	14	3	0	0	0	68
T	17	16	15	18	3	29	3	8	11	0	120

H
O
M
B
R
E
S

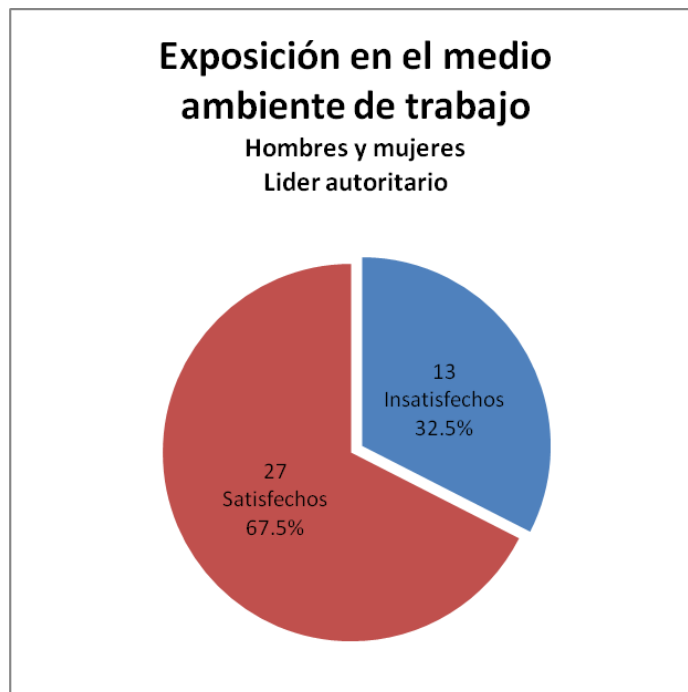
La tabla 2 contiene los siguientes parámetros con su respectivo valor mínimo para considerar insatisfacción:

Parámetros

1. **Capacitación (CAP):** Se consideran satisfechos los sujetos cuyo puntaje total sea menor a 10. En la tabla 2 se observa que en éste parámetro hay 10 personas que se encuentran satisfechas y 30 insatisfechas, por lo tanto se habla de un porcentaje de 75% de la población insatisfecha.

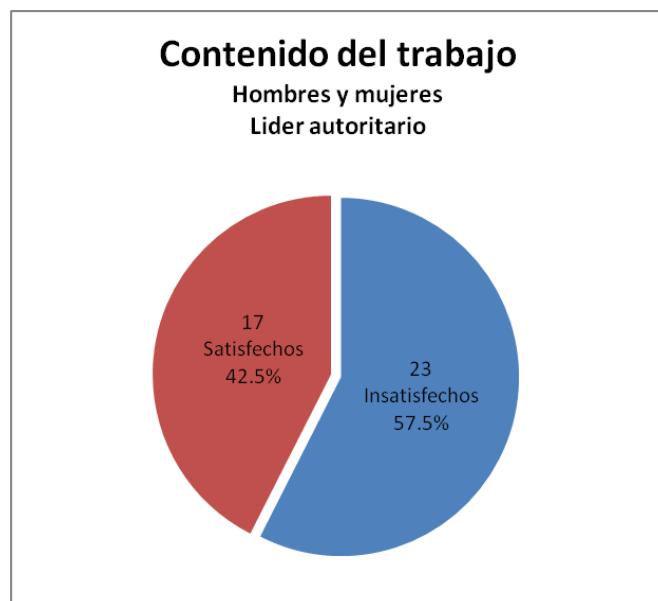


2. **Exposición en el Medio ambiente de Trabajo (EMT):** Se consideran satisfechos los sujetos cuyo puntaje total sea menor a 10. En la tabla se observa que en éste parámetro hay 27 personas que se encuentran satisfechas y 13 insatisfechas, por lo tanto se habla de un porcentaje de 32.5% de la población insatisfecha.

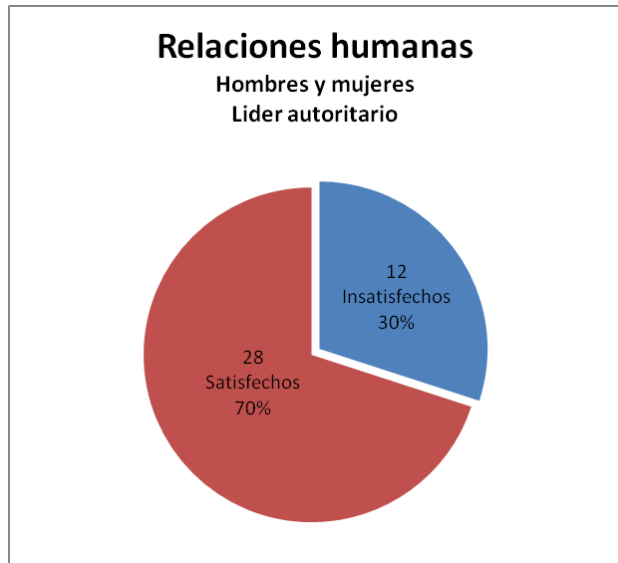


3. **Factores Psicosociales:** Estos factores se dividen a su vez en:

- a) **Contenido del Trabajo (CT):** Se consideran satisfechos los sujetos cuyo puntaje total sea menor a 5. En la tabla se observa que en éste parámetro hay 17 personas que se encuentran satisfechas y 23 insatisfechas, por lo tanto se habla de un porcentaje de 57.5% de la población insatisfecha.



- b) **Relaciones Humanas (RH):** Se consideran satisfechos los sujetos cuyo puntaje total sea menor a 5. En la tabla se observa que en éste parámetro hay 28 personas que se encuentran satisfechas y 12 insatisfechas, por lo tanto se habla de un porcentaje de 30% de la población insatisfecha.



c) **Organización del tiempo (OT):** Se consideran satisfechos los sujetos cuyo puntaje total sea menor a 5. En la tabla se observa que en éste parámetro hay 24 personas que se encuentran satisfechas y 16 insatisfechas, por lo tanto se habla de un porcentaje de 40% de la población insatisfecha.

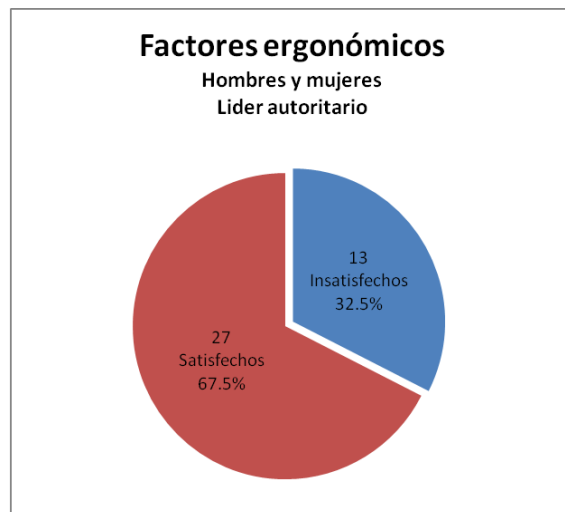


d) **Administración de la Empresa y Atención al Personal**

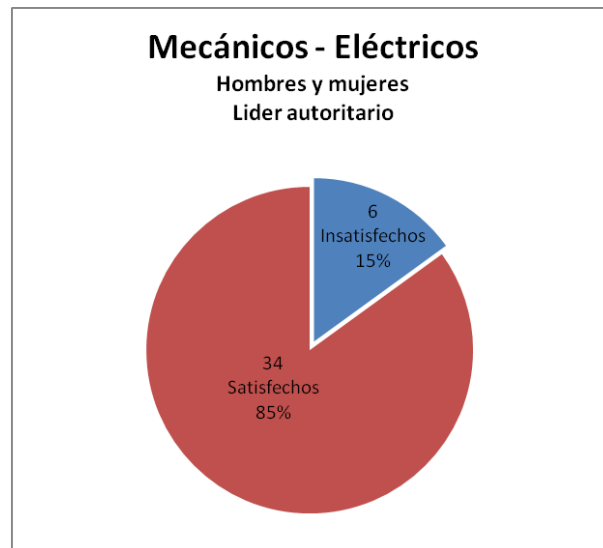
(AEAP): Se consideran satisfechos los sujetos cuyo puntaje total sea menor a 10. En la tabla se observa que en éste parámetro hay 5 personas que se encuentran satisfechas y 35 insatisfechas, por lo tanto se habla de un porcentaje de 87.5% de la población insatisfecha.



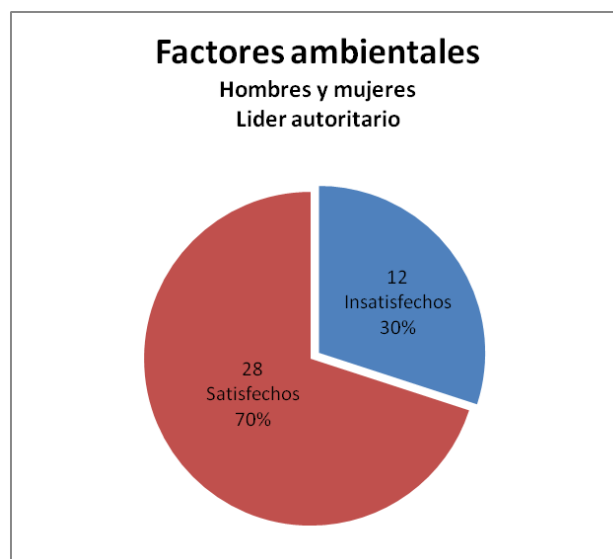
4. **Ergonómico (ERG):** Se consideran satisfechos los sujetos cuyo puntaje total sea menor a 10. En la tabla se observa que en éste parámetro hay 27 personas que se encuentran satisfechas y 13 insatisfechas, por lo tanto se habla de un porcentaje de 32.5% de la población insatisfecha.



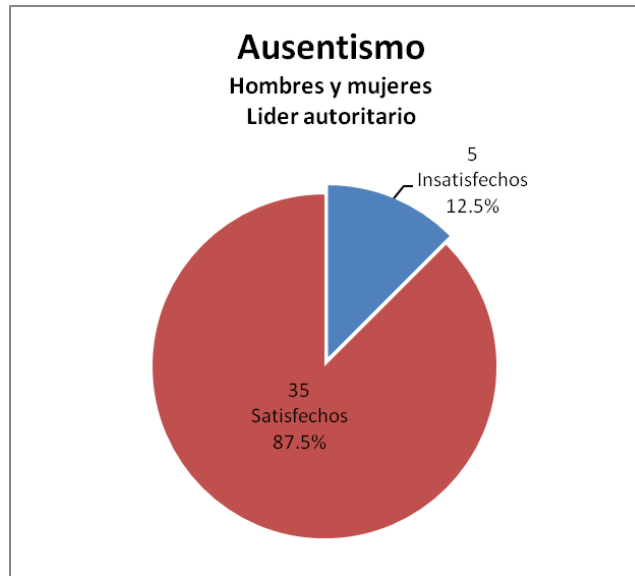
5. **Factor Mecánico Eléctrico (ME):** Se consideran satisfechos los sujetos cuyo puntaje total sea menor a 10. En la tabla se observa que en éste parámetro hay 34 personas que se encuentran satisfechas y 6 insatisfechas, por lo tanto se habla de un porcentaje de 15% de la población insatisfecha.



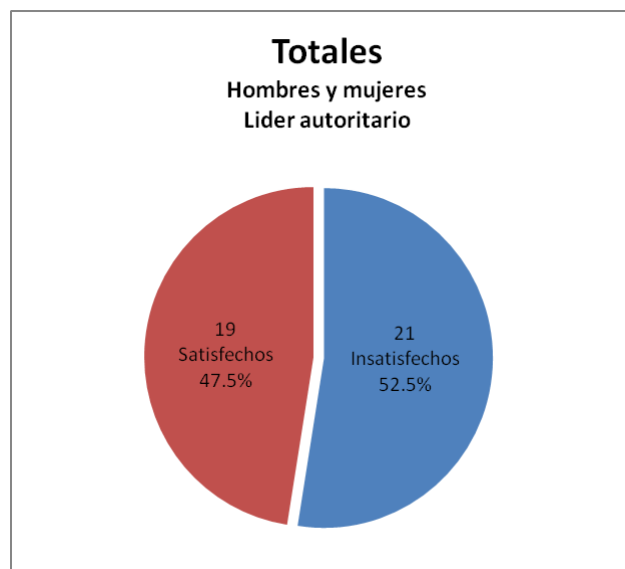
6. **Factores Ambientales (FA):** Se consideran satisfechos los sujetos cuyo puntaje total sea menor a 10. En la tabla se observa que en éste parámetro hay 28 personas que se encuentran satisfechas y 12 insatisfechas, por lo tanto se habla de un porcentaje de 30% de la población insatisfecha.



7. **Ausentismo (AUS):** Se consideran satisfechos los sujetos cuyo puntaje total sea menor a 5. En la tabla se observa que en éste parámetro hay 35 personas que se encuentran satisfechas y 5 insatisfechas, por lo tanto se habla de un porcentaje de 12.5% de la población insatisfecha.



El total que corresponde a la Coordinación de Tecnología para los Servicios Médicos **(CTSM)** es de 19 personas satisfechas y 21 insatisfechas lo cual representa un porcentaje de 52.5% de la población insatisfecha.



De manera global, en los resultados podemos ver que existen diferencias significativas en cuanto a la satisfacción laboral de los trabajadores en función del estilo de liderazgo que ejerce cada coordinador. Sin embargo es de vital importancia analizar a detalle las diferencias con respecto a las variables que se consideraron para esta evaluación e identificar si estas diferencias son significativas estadísticamente.

Por lo anterior y con la finalidad de comparar las variables, en la siguiente tabla se muestran los resultados que se obtuvieron de la prueba estadística T de Student, observaremos y analizaremos cuales son las variables que posiblemente comprueben la existencia de la satisfacción laboral y su relación con los estilos de liderazgo.

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
CAP	Se han asumido varianzas iguales	.159	.691	.432	78	.667	.80000	1.85084	-2.88474	4.48474
	No se han asumido varianzas iguales			.432	77.780	.667	.80000	1.85084	-2.88490	4.48490
EMT	Se han asumido varianzas iguales	1.830	.180	2.700	78	.009	4.15000	1.53705	1.08996	7.21004
	No se han asumido varianzas iguales			2.700	71.663	.009	4.15000	1.53705	1.08569	7.21431
CT	Se han asumido varianzas iguales	.012	.914	.716	78	.476	1.12500	1.57152	-2.00365	4.25365
	No se han asumido varianzas iguales			.716	77.564	.476	1.12500	1.57152	-2.00393	4.25393
RH	Se han asumido varianzas iguales	1.370	.245	.459	78	.647	.57500	1.25225	-1.91803	3.06803

	No se han asumido varianzas iguales			.459	75.539	.647	.57500	1.25225	-1.91931	3.06931
OT	Se han asumido varianzas iguales	.057	.811	.039	78	.969	.07500	1.92493	-3.75725	3.90725
	No se han asumido varianzas iguales			.039	77.888	.969	.07500	1.92493	-3.75734	3.90734
AEAP	Se han asumido varianzas iguales	1.544	.218	2.470	78	.016	8.32500	3.36991	1.61603	15.03397
	No se han asumido varianzas iguales			2.470	76.492	.016	8.32500	3.36991	1.61395	15.03605
ERG	Se han asumido varianzas iguales	9.832	.002	3.176	78	.002	4.60000	1.44825	1.71675	7.48325
	No se han asumido varianzas iguales			3.176	65.591	.002	4.60000	1.44825	1.70813	7.49187
ME	Se han asumido varianzas iguales	8.443	.005	1.654	78	.102	1.92500	1.16362	-.39160	4.24160
	No se han asumido varianzas iguales			1.654	64.266	.103	1.92500	1.16362	-.39942	4.24942
FA	Se han asumido varianzas iguales	7.064	.010	2.462	78	.016	3.75000	1.52297	.71801	6.78199
	No se han asumido varianzas iguales			2.462	68.413	.016	3.75000	1.52297	.71130	6.78870
AUS	Se han asumido varianzas iguales	1.598	.210	-.397	78	.692	-.22500	.56635	-1.35252	.90252
	No se han asumido varianzas iguales			-.397	70.995	.692	-.22500	.56635	-1.35427	.90427
TOTALES	Se han asumido varianzas iguales	.549	.461	2.779	78	.007	25.10000	9.03096	7.12074	43.07926
	No se han asumido varianzas iguales			2.779	77.509	.007	25.10000	9.03096	7.11895	43.08105

Comparando los resultados de la T calculada con la T de tablas, obtuvimos los siguientes datos:

Parámetros	T calculada	T de tablas	Hipótesis de Investigación
Capacitación	0.432	1.3	Rechazada
Exposición al medio ambiente de trabajo	2.7	1.3	Aceptada
Contenido del trabajo	0.716	1.3	Rechazada
Relaciones humanas	0.459	1.3	Rechazada
Organización del tiempo	0.039	1.3	Rechazada
Administración de la empresa y atención al personal	2.47	1.3	Aceptada
Ergonómicos	3.176	1.3	Aceptada
Mecánico eléctrico	1.654	1.3	Aceptada
Factores ambientales	2.462	1.3	Aceptada
Ausentismo	-0.397	1.3	Rechazada
Total	2.779	1.3	Aceptada

Por lo anterior podemos observar que existen varias diferencias significativas en cuanto a la satisfacción laboral, lo cual puede atribuirse a la existencia de una posible relación con el estilo de liderazgo que se ejerce.

A continuación se analizarán las variables evaluadas que presentaron diferencias significativas en cuanto a la satisfacción laboral de los trabajadores en relación con el estilo de liderazgo que ejerce cada coordinador:

1. **Exposición en el Medio Ambiente de Trabajo:** Ésta variable es responsabilidad del líder, pues es él el que tiene que velar por la seguridad y comodidad de sus empleados.

Se observa que el CAI presenta un 85% de empleados satisfechos y un 15% de empleados insatisfechos, la CTSM presentan un 67.5% de empleados satisfechos y un 32.5% de empleados insatisfechos de una población de 40 sujetos. Podemos concluir que la insatisfacción reflejada en el líder autoritario es mayor que la del democrático, esto puede deberse a una posible falta de interés hacia el medio ambiente que rodea a los trabajadores y cómo éste les afecta generando inconformidad.

2. Factores psicosociales: en éste parámetro sólo se presentó diferencia en:

a) **Administración de la empresa y atención al personal:**

Es responsabilidad de la empresa la administración de la misma y del líder lo que respecta a la atención al personal.

La CAI presenta un 35% de empleados satisfechos y un 65% de empleados insatisfechos, la CTSM presentan un 12.5% de empleados satisfechos y un 87.5% de empleados insatisfechos. Se observa una diferencia marcada entre los estilos de liderazgo, se concluye que en esta variable es fundamental el estilo de liderazgo ya que el democrático muestra mayor interés por el bienestar de sus empleados, mientras que el autoritario parece preocuparse menos por el asunto.

3. Ergonómicos: La responsabilidad de esta variable recae en la empresa y el líder, ya que como se ha dicho anteriormente, el líder debe velar por el bienestar de sus trabajadores.

La CAI presenta un 87.5% de empleados satisfechos y un 12.5% de empleados insatisfechos, la CTSM presenta un 67.5% de empleados satisfechos y un 32.5%

de empleados insatisfechos. Se observa que el estilo de líder democrático atiende mejor lo que respecta a esta variable y que el líder autoritario le resta importancia.

4. Factores Mecánicos eléctricos: Es responsabilidad de la empresa en su mayor parte y del líder observar que estén en condiciones de uso los equipos y herramientas de trabajo, así como reportar cualquier falla que estos presenten evitando así cualquier tipo de incidencia.

La CAI presenta un 97.5% de empleados satisfechos y 2.5% de empleados insatisfechos, la CTSM presenta un 85% de empleados satisfechos y un 15% de empleados insatisfechos. Se observa que en esta variable la insatisfacción es mínima en la CAI y es pequeña en la CTSM, podemos decir que los factores que representa esta variable están bastante controlados en ambos casos.

5. Factores Ambientales: En esta variable se tienen responsabilidades específicas tanto la empresa como él líder.

La CAI presenta un 90% de empleados satisfechos y 10% de empleados insatisfechos, la CTSM presenta un 70% de empleados satisfechos y un 30% de empleados insatisfechos. Se concluye que en el estilo de líder autoritario se observa mayor insatisfacción en comparación al líder democrático, esto puede deberse a la postura que adopta el líder democrático de querer dar solución a todo y mantener el bienestar de los trabajadores.

6. Totales: La CAI presenta un 80% de empleados satisfechos y 20% de empleados insatisfechos, CTSM presentan un 47.5% de los empleados satisfechos y un 52.5% de los empleados insatisfechos. Se observa que el estilo de líder que tiene mayor porcentaje de insatisfacción es el líder autoritario, lo cual puede deberse a las características que lo define.

En términos generales podemos observar que el estilo de líder democrático comparándolo con el líder autoritario, muestran diferencias significativas que influyen en la satisfacción laboral, el líder democrático muestra la habilidad de motivar, desarrollar y dar retroalimentación a los trabajadores, así como, planear, guiar, desarrollar y dar seguimiento; haciendo productivos los recursos de la empresa. Así mismo establece claramente lineamientos, fija objetivos, da prioridades, es comunicativo, defiende creencias, ideas y propuestas. Mientras que el líder autoritario tiende solo a ejecutar lo establecido en tiempo y con calidad, su liderazgo se muestra técnicamente confiable y es buscado como referente para resolver dudas, muestra la apertura para recibir retroalimentación y aplicarla para su conocimiento laboral y personal.

CONCLUSIONES

Los hallazgos de esta investigación permitieron comprobar la hipótesis de investigación al identificar que existen diferencias significativas en cuanto a la satisfacción laboral en relación con el estilo de liderazgo que ejerce cada coordinador.

Lo anterior partió al comparar los resultados que se obtuvieron de las pruebas aplicadas tanto a los coordinadores como a los empleados, particularmente de las siguientes áreas:

1. La Coordinación de Administración de Infraestructura (**CAI**) que presenta un 20% de insatisfacción por parte de los empleados en general pertenecientes a esta área. Ésta coordinación tiene un estilo de líder Democrático. El cual se caracteriza por ser participativo, señalar directrices, consultar las ideas, entre otras muchas características que posee.
2. La Coordinación de Tecnología para los Servicios Médicos (**CTSM**) que presenta un 52.5% de insatisfacción por parte de los empleados en general pertenecientes a ésta área. Ésta coordinación tiene un estilo de líder Autócrata o Autoritario. Este se caracteriza por querer asumir toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

Estos hallazgos coinciden con lo que mencionan Lussier y Achua, (2002), en cuanto a que “el liderazgo es un proceso en el cual influyen los líderes sobre seguidores y viceversa para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”.⁴² Como se observó el estilo de líder democrático mostró tener mayor interés por su personal en cuanto a satisfacción se refiere, así mismo tiene la capacidad para influir sobre su

⁴² Lussier, Robert N., Achua Christopher F. (2002) “Liderazgo”. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades, 2a. Edición, México.

equipo de trabajo con el fin de unirse y lograr un objetivo común, a diferencia del estilo de líder autoritario, el cual parece no mostrar mayor preocupación por la satisfacción de sus empleados, pues puede ser que solo le interese la forma en cómo va a ejecutar las tareas en la organización y en las aptitudes que necesita para ser un gerente más efectivo.

En lo que respecta al estilo de liderazgo, se observan diferencias que son significativas y que afectan a la satisfacción laboral de la población, por ejemplo en la variable del contenido del trabajo se puede observar que más de la mitad de la población del líder democrático se encuentra satisfecha en comparación con el líder autoritario en donde más de la mitad de su población se encuentra insatisfecha.

Esto se considera en gran medida responsabilidad del líder pues este será el que va a establecer la forma de trabajo, sin embargo también cuenta con muchas limitantes en cuanto a factores imputables a la empresa que él no puede modificar, como por ejemplo la exposición al medio ambiente de trabajo, factores ambientales, entre otros. Es en estos factores en donde la población en general muestra mayor descontento, si bien el líder es responsable de un área, éste puede preocuparse por el bienestar de su población, pero si la empresa no le brinda los recursos él no puede hacer nada y queda fuera de su alcance mantener la satisfacción de los empleados. Con lo anterior se puede decir que el liderazgo es una relación donde existe una influencia por parte del líder, quien moviliza las capacidades de los integrantes de un grupo y logra de manera efectiva el cumplimiento de los objetivos, pero que se encuentra vinculada a otros factores.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Coincidiendo con Bennis, Warren (1990), "la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sublidereadas".⁴³ Esto se observa en el estudio al comparar el estilo de liderazgo de los coordinadores de la DIDT, en donde se identificó que quizá

⁴³ Bennis, Warren. (1990). "Cómo llegar a ser líder". Colombia: Editorial Norma.

el coordinador sea un gerente eficaz, buen planificador y administrador, justo y organizado, pero no necesariamente posea las habilidades del líder para motivar.

Por otra parte, la importancia que tiene el liderazgo sobre los dirigentes de las organizaciones, es de suma importancia, pues dependen de él para crecer y perdurar.

De acuerdo con Sayles (1982), los estilos de liderazgo varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos.

Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

Retomando lo que dice Gibson (1996), "la satisfacción laboral es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales".⁴⁴ Dicho en otras palabras, son las percepciones que los empleados tienen sobre su trabajo, las cuales pueden estar basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es la exposición al medio ambiente de trabajo, factores ambientales, capacitación, contenido del trabajo, entre otros. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales, destacamos la paga, trabajo, oportunidad de ascenso, jefe y colaboradores.

Dicho concepto aporta cosas muy interesantes a esta investigación y esto es que la satisfacción está determinada por diversos factores, en especial se pueden

⁴⁴ Gibson, Ivanicevich, Donnelly. Las Organizaciones, Editorial McGraw Hill, 8va Edición, Madrid España, 1996

mencionar las cinco dimensiones que refiere Gibson. Por ejemplo la dimensión de la paga, oportunidad de ascenso y del jefe, se encuentran medidas en la variable de Administración de la Empresa y Administración del Personal (AEAP) de la prueba VICORSAT, en donde se observa que en la paga el líder democrático cuenta con el 70% de su población satisfecha, lo cual indica que la mayoría de esa población puede considerar la existencia de una equidad en cuanto a su paga a diferencia del líder autoritario el cual cuenta con un 57.5% de su población satisfecha. En la dimensión de oportunidad de ascenso, el líder democrático cuenta el 33.7% de su población satisfecha, a diferencia del líder autoritario se observa que el 25% de su población se encuentra satisfecha; en ambos casos, los porcentajes indican que los empleados perciben que no existe oportunidad de ascender dentro de su área. En la dimensión del jefe, el líder democrático presenta un 80.8% de su población satisfecha a diferencia del líder autoritario que presenta un 63.3% de su población satisfecha, lo cual indica que la mayoría de la población del líder democrático, percibe que su jefe tiene la capacidad de mostrar interés por sus empleados. La dimensión del trabajo se encuentra medida en la variable del Contenido del Trabajo (CT) de la prueba, en donde el líder democrático cuenta con el 57.5% de su población satisfecha, lo cual indica que más de la mitad de los empleados consideran las tareas interesantes, con oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades, a diferencia del líder autoritario con el que se observa que el 42.5% de su población se encuentra satisfecha.

La dimensión de colaboradores se encuentra medida por la variable de Relaciones Humanas (RH), en donde el líder democrático presenta un 93.3% de su población satisfecha a diferencia del líder autoritario el cual presenta un 91.7% de empleados satisfechos, en esta dimensión se observa que la diferencia es mínima lo cual indica que para ambos líderes la población considera que en su área de trabajo existe compañerismo, competencia y apoyo.

Si bien se observan diferencias entre los estilos de liderazgo, al observar los porcentajes de satisfacción en las distintas áreas podemos decir que en este caso en

particular se considera que la administración de la organización es la mayor responsable de mantener satisfechos a los empleados, pues de esta dependen muchos factores entre ellos la determinación del estilo de liderazgo apropiado para cada situación.

Así, se puede observar mayor inconformidad en áreas que están directamente relacionadas con la administración de la empresa, por ejemplo en la parte de capacitación se observa que tres cuartas partes de la población (75%) para ambas coordinaciones está insatisfecha, reflexionando un poco sobre estos resultados se observa que la empresa aparentemente le resta importancia a esta variable que para la mayoría de los trabajadores es fundamental.

Dentro de ésta investigación se mencionan algunas teorías importantes de la satisfacción laboral, sin embargo la que parece interesante resaltar por la relación que tuvo con la investigación es la Teoría de la fijación de metas, propuesta por John Locke (1976), en donde se destaca que “el desempeño y la satisfacción de los individuos es mayor cuando existen metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen”.⁴⁵

Con esto se ha comprobado que en la mayoría de los casos, los empleados trabajan mejor cuando se les establece metas

u objetivos específicos, pues esto les genera competitividad, logro, retroalimentación y por lo tanto satisfacción, generando a la empresa mayor productividad. La relación que se observa con esta teoría es en la variable del Contenido del trabajo (CT), en donde observamos que más de la mitad de la población del líder democrático se muestran satisfechos a diferencia del líder autoritario en donde más de la mitad de su población se encuentra insatisfecha, esto puede deberse a la forma de trabajar de cada líder, en el ejemplo anterior, la satisfacción de la población del líder democrático puede deberse al establecimiento de metas u objetivos, haciendo que los

⁴⁵ Locke, Jonh. (1976) “Compendio del ensayo sobre el entendimiento humano”. México, Fondo de cultura económica.

empleados sientan que existe competitividad, logro, retroalimentación y por lo tanto satisfacción y quizás el líder autoritario presenta otra forma de trabajo que este generando insatisfacción.

Otro factor que es importante mencionar es el tema de la motivación, destacando lo que dice Chiavenato (1996), al considerar la motivación como “un impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación”.⁴⁶

Así, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. Como es bien sabido la motivación es un factor determinante de nuestra conducta, pues debido a éste hacemos o no las cosas.

La motivación es un tema de gran interés por el hecho de hacer que las personas sientan un impulso para realizar cualquier actividad dentro y fuera de la organización, basándose en la investigación, se puede decir que cuando una persona se encuentra motivada es una persona que está satisfecha en cualquier nivel jerárquico. Lo anterior se detectó al realizar la comparación de los resultados obtenidos de las áreas de estudio.

Dentro del desarrollo de la investigación se presentaron algunas limitantes, en primera instancia, en cuanto a la aplicación de las pruebas en función al tiempo y disposición del personal de la DIDT. La aplicación del test de liderazgo tuvo que ser de forma individual debido a que no coincidían los tiempos de los distintos coordinadores para hacer una aplicación grupal, a diferencia de la prueba VICORSAT aplicada a los empleados de forma grupal por coordinación durante

⁴⁶ Chiavenato, Idalberto. (1993) “Administración de Recursos Humanos”. México,

cuatro días, sin embargo la prueba no pudo ser aplicada a toda la población debido a la disposición del personal, pues la mayoría de los empleados se encontraban fuera del área realizando algunas actividades acordes a su labor. Por tal motivo solo se contó con una población de 40 personas por coordinación. Otra limitante fue el utilizar un instrumento creado por la institución, pues esto impide la aplicación a otras organizaciones.

Como sugerencia para futuras investigaciones, sería viable estudiar algunos otros factores distintos que pudieran estar influyendo en la satisfacción de los trabajadores, tales como son el desempeño laboral, el clima organizacional, trabajo en equipo, entre otros. Así mismo crear un instrumento que permita medir específicamente la satisfacción laboral e identificar las características de satisfacción laboral que pueden presentar los trabajadores mediante la observación.

BIBLIOGRAFÍA

- Amoros, Eduardo. (2007) “Comportamiento Organizacional”. México, Paidós.
- Anzieu, D y Martin, J.Y. (1971) “La dinámica de los pequeños grupos”. Buenos Aires, Kapelusz.
- Ardila, R. (1986) “Psicología del trabajo”. Santiago, Universitaria.
- Arias, G. F. (1996) “Administración de personal”. México, McGraw-Hill.
- Atalaya, M.C (1999) “Satisfacción Laboral y Productividad”. Revista de la Facultad de Psicología de la UNAM.
- Ballina Ríos, Francisco. (2000) “Teoría de la Administración”. México, McGraw Hill.
- Bass, B. (1988) “Psicología de las Organizaciones”. México, Ed. CECSA.
- Bennis, Warren. (1990). “Cómo llegar a ser líder”. Colombia, Editorial Norma.
- Blum, Milton y Naylor, James. (1976) “Psicología Industrial”. México, Ed. Trillas.
- Bruggemann, Groskuth y Ulich (1975) “Satisfacción laboral”. Bernd, Suiza, Ed. Huber.
- Chávez, Martínez Gustavo. (2006) “Adminístrate Hoy”. Revista Grupo Gasca-Sicco, México. Marzo año VI, número 143
- Chiavenato, Idalberto. (1993) “Administración de Recursos Humanos”. México, McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (1998) “Recursos Humanos”. ed. Compacta. Sao Paulo, Atlas.
- Chiavenato, Idalberto. (2002) “Gestión del Talento Humano”. El nuevo papel de los recursos humanos en las regiones. 1era. Edición. Bogotá, Colombia, McGraw-Hill.
- Davis, Keith. y Newstrom Jonh W. (1991) “El Comportamiento humano en el Trabajo”. México, McGraw Hill.
- Dessler, Gary (1991) “Administración de Personal”. México, Prentice Hall.

- Deutsch, M. y Krauss, R.M. (1970) “Teorías en psicología social”. Paidós, Buenos Aires.
- DiCaprio, Nicholas S. (1989) “Teorías de la personalidad”. México, McGraw-Hill.
- Dunnette, Marvin (1982) “Psicología Industrial”. México, Trillas.
- Fernández, C. (2001) “La Comunicación Humana”. 2da. ed. México, McGrawHill.
- Fielder, Fred E. (1995) “Liderazgo y administración efectiva”. México, Trillas, 2a. edición.
- Flores García Rada, J (1992) “El Comportamiento Humano en las Organizaciones”. Lima, Universidad del Pacífico.
- García, J. (2000) “El Comportamiento Humano en las Organizaciones”. 1era.ed., Lima, Universidad del Pacífico.
- Gellerman S.W. (1978) “Motivación y Productividad”. México, Diana.
- Gibson, Ivanicevich, Donelly. “Las Organizaciones”. Editorial McGraw Hill, 8va Edición, Madrid España, 1996.
- Gordon, Judith.(1997) “Comportamiento Organizacional”. 5° Edición. México, Prentice Hall, Hispanoamericana.
- Hellriegel, D. Slowm, J.W, Woodman, R.W. (1999) “Comportamiento Organizacional”. 8va. ed., México, International Thomson Editores.
- Hodgetts y Altman, (1983) “Comportamiento en las Organizaciones”. México, Ed. Nueva Edit. Interamericana.
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1991) “Comportamiento en las organizaciones”. México, McGraw-Hill.
- Horovitz, J. y Jurgens Panak, M. (1994) “La satisfacción total del cliente”. Barcelona: Ed. Folio.
- Koontz, Harold. y Weihrich Heinz. (2006) “Administración”. Una perspectiva global”. México, McGraw-Hill.
- Korman, Abraham K. (1978) “Psicología de la Industria y de las Organizaciones”. Madrid, Marova.

- Kotter, John P. (1998) "El liderazgo Matsushita". México, Ediciones Garnica S. A.
- Kreitner y Kinicki, A. (1997) "Comportamiento de las organizaciones". Madrid, McGraw-Hill.
- Lewin, Kurt (1951) "La teoría del campo en la ciencia social". Paidós, Barcelona, 1988.
- Locke, Jonh. (1976) "Compendio del ensayo sobre el entendimiento humano". México, Fondo de cultura económica.
- Loitegui Aldaz, J.R. (1990) "Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra". Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.
- Lussier, Robert N., Achua Christopher F. (2002) "Liderazgo". Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades". 2a. Edición, México, Thomson Learning.
- Mailhiot, Bernard (1971) "Dinámica y génesis de los grupos". Madrid, Ed. Marova.
- McClelland, David C. (1961) "Estudio de la motivación Humana". Madrid, Narcea.
- Magus O. Jeff. (1982) "Administracion de Recursos Humanos". México, Limusa.
- Maslow, A. (1954) "Motivación y Personalidad". Primer edición, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- Muñoz, Adáñez, Alfredo. (1990) "Satisfacción e insatisfacción den el trabajo". Tesis doctoral inédita, facultad de psicología, universidad de Madrid.
- Nash, Michael, (1988) "Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos". Colombia, Norma.
- Palma, S. (2001) "Factores para evaluar la Satisfacción Laboral". Revista Debates, Tecnología y Sociedad no.3, 24-28.
- Peiró, Jose María. (1996) "Tratado de Psicología del trabajo". Vol. I, La actividad laboral en su contexto, 1era.ed., Madrid, Ed. Síntesis.
- Peiró, Jose María. (1996) "Tratado de Psicología del trabajo". Vol. II, Aspectos Psicosociales del Trabajo. Madrid, Ed. Síntesis.

- Pinilla, Antonio. (1982) “Dinámica de la Gestión Empresarial”. Lima, Iberoamericana de Editores S.A.
- Robbins, S.P. (1987) “Comportamiento organizacional”. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. (1994) “Comportamiento Organizacional”. 6ta. ed., México, Prentice Hall.
- Robbins, S. (1998) “Fundamentos del Comportamiento Organizacional”. 8va. ed., México, Prentice Hall.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (1996) “Administración”. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, Stephen y De Cenzo, David. (1996) “Fundamentos de Administración”. México, Prentice Hall.
- Robbins, Stephen. (2004) “Comportamiento Organizacional”. 10ma. Edición. México, Pearson Educación.
- Rodriguez Estrada, Mauro. (2000) “Motivación al trabajo”. 2da edición, México, Manual moderno.
- Santos, J.A. (1993) “Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humanos”. San Salvador, Universidad de El Salvador.
- Sayles, Leonard R. (1982) “Liderazgo”. México, Mc Graw-Hill.
- Schermerhorn, John R., James Hunt (2004) “Comportamiento Organizacional”. México, Limusa
- Schultz, Duane, P. (1991) “Psicología Industrial”. México, McGraw Hill.
- Schellenberg, James (1978) “Los fundadores de la psicología social.” Madrid, Ed. Alianza.
- Serraf, Guy (1971) “Efectos de los estilos de conducción sobre los grupos de trabajo según la experiencia de Lewin, Lippitt y White, Dinámica de los grupos pequeños”. Buenos Aires, Kapelusz.
- Solana, Ricardo F. (1993) “Administración de Organizaciones”. Buenos Aires, Ediciones Interoceánicas S.A.
- Stoner, James (1996) “Administración”. 6ta ed., México, Prentice Hall.

- Stonner, J. Freeman R. y Gilbert D. (1997) "Administración". Cap. 16, México, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Stonner, James y Freeman, E. (1994) "Administración". México, Edit. McGraw Hill.
- Tiffin, J., McCORMICK, E.J (1986) "Psicología Industrial". México, Diana.
- Vander, J. (1989) "Manual de Psicología Industrial". 3era. ed., España, Paidós.
- Weihrich, Heinz (1999) "Administración: Una perspectiva global". 6ta. ed., México, McGraw Hill.
- Weinert, A. B. (1985) "Manual de Psicología de la organización". Barcelona, Herder.
- Werther, W.B. y Davis, K. (1996) "Administración de Personal y Recursos Humanos". México, McGraw Hill.
- Wexley K. y Yuki, G.A, (1990) "Conducta Organizacional y Psicología del Personal". México, Compañía Editorial Continental S.A.
- Wiley y Schultz, D. (1998) "Psicología Industrial". 3era. ed., México, McGraw Hill.
- Zdravomislov, A. G. (1967) "El hombre y su trabajo". N.Y., Editorial de arte y ciencia internacional.

Páginas Web:

- <http://www.imss.gob.mx>