



3
2 ej
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**UN ENFOQUE HUMANISTA DE LAS
MOTIVACIONES PARA LA SATISFACCION
EN EL TRABAJO**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS**

MARIA DEL PILAR COSTAL PEREZ

**PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**DIRECTOR DE TESIS
LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA**

MEXICO, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1989



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

INDICE.

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1. EL TRABAJO	4
1.1 QUE ES EL TRABAJO	4
1.2 HISTORIA DEL TRABAJO	6
1.3 NUESTRA SOCIEDAD ACTUAL	13
1.4 EL HOMBRE, UNICO PROTAGONISTA DEL TRABAJO	15
1.5 NATURALEZA SOCIAL DEL TRABAJO	17
1.6 UN DEBER Y UN DERECHO	19
1.7 EMPRESAS: ORGANIZACIONES PARA EL TRABAJO	21
1.8 EL TRABAJO Y SU RELACION CON LA FAMILIA	25
CAPITULO 2. LA SATISFACCION EN EL TRABAJO	27
2.1 QUE ES LA SATISFACCION EN EL TRABAJO	27
2.2 LA SATISFACCION EN EL TRABAJO COMO VARIABLE DEPENDIENTE	33
2.3 ORIENTACION Y NO-ORIENTACION HACIA EL TRABAJO	36
2.4 MEDICION DE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO	40

2.4.1	PROCEDIMIENTO DE LA ENCUESTA	44
2.5	INSATISFACCION EN EL TRABAJO	48
2.6	BENEFICIOS DE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO	50

CAPITULO 3.	COMO LOGRAR LA SATISFACCION EN EL TRABAJO	53
3.1	POR PARTE DEL INDIVIDUO	53
3.2	POR PARTE DE LA ORGANIZACION	55
3.2.1	MOTIVACION	56
3.2.1.1	TEORIAS DE LA EXPECTATIVA Y DE LA DISONANCIA COGNOSCITIVA	59
3.2.1.2	EL ENFOQUE TRADICIONAL	61
3.2.1.3	MASLOW	62
3.2.1.4	HERZBERG	65
3.2.1.5	MC CLELLAND	66
3.2.1.6	OTROS ENFOQUES MOTIVACIONALES	67
3.2.1.6.1	RELACIONES HUMANAS	67
3.2.1.6.2	NEGOCIACION IMPLICITA	69
3.2.1.6.3	COMPETENCIA	70
3.2.1.6.4	MOTIVACION INTERIORIZADA	71
3.2.1.7	ESTRUCTURA Y DISEÑO DE PUESTOS	73
3.2.1.7.1	ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO	81

3.2.1.7.1.1	QUE SE NECESITA PARA HACER EFECTIVO EL ENRIQUECI MIENTO DEL TRABAJO	85
3.2.1.7.2	UN ENFOQUE SISTEMATICO	87
3.2.1.8	CARLOS LLANO	91
3.2.1.8.1	PRIMUS Y SECUNDUS	91
3.2.1.8.2	MOTIVACIONES DE PREPONDERANCIA Y MOTIVACIONES ASOCIATIVAS	98
3.2.1.8.3	INFINITUD DE LOS BIENES COMUNICABLES Y FINITUD NATURAL DE LOS BIENES EXCLUSIVOS	102
3.2.1.8.4	IMPORTANCIA DE LAS MOTIVACIONES ASOCIATIVAS ...	103
3.2.1.8.5	CONSECUENCIAS EN LA ORGANIZACION	103
3.2.1.9	JUAN ANTONIO PEREZ LOPEZ	108
3.2.1.9.1	CANTIDAD Y CALIDAD DE LA MOTIVACION	111
3.2.1.9.2	INCENTIVOS Y MOTIVACION	113
3.2.1.9.3	EPICACIA Y ATRACTIVIDAD DE LA ORGANIZACION	115
3.2.1.9.4	LA UNIDAD DE LA ORGANIZACION	118
3.2.1.9.5	QUE PUEDE HACER UN LIDER PARA CONSEGUIR QUE SUS SUBORDINADOS SE MUEVAN POR MOTIVACIONES TRASCENDEN TES	120
3.3	FACTORES Y ASPECTOS DEL TRABAJO QUE LO HACEN SATIS FACTORIO O INSATISFACTORIO	121
3.3.1	SUELDOS Y PRESTACIONES	125
3.3.1.1	LAS RECOMPENSAS	125

3.3.1.2	LAS PRESTACIONES	128
3.3.1.3	EL DINERO: INDISPENSABLE, PERO PELIGROSO	130
3.3.2	TRABAJO EN SI MISMO	133
3.3.3	CONDICIONES FISICAS	134
3.3.4	SEGURIDAD	135
3.3.5	DESARROLLO PERSONAL	136
3.3.6	OPORTUNIDADES DE PROGRESAR	137
3.3.7	COMUNICACION	139
3.3.8	JEFE	141
3.3.9	GRUPOS DE TRABAJO	142
3.3.10	INTEGRACION DE OBJETIVOS	143
3.3.11	COMPANIA EN GENERAL	144

CAPITULO 4.	RESULTADO DE LA APLICACION DE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO EN UNA EMPRESA HOTELERA	145
4.1	EL HOTEL "HIGH"	145
4.2	DESARROLLO DEL CUESTIONARIO	153
4.3	RESULTADOS	160

4.4	ANALISIS POR DEPARTAMENTOS Y POR NIVELES	169
4.5	POGIBLES SOLUCIONES	171

CONCLUSIONES	180
--------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	184
--------------------	-----

INTRODUCCION.

La paulatina transformación del mundo a lo largo de la historia no ha sido, sino el resultado de una civilización innegablemente laboral.

El trabajo constituye una realidad connatural al hombre; un derecho enraizado en la propia naturaleza humana, por el cual toda persona ha de procurar para sí y su familia lo que le es necesario.

Pero no sólo satisface necesidades materiales, también es un medio de realización personal, de lograr desarrollar en el hombre todo lo que éste sea capaz de hacer.

A través de el trabajo el hombre va desplegando sus potencialidades y enriqueciendo su ser.

Psicológicamente, el hombre sin quehacer se hunde, se frustra, y se siente despojado de su ser hombre.

Por su condición social, el hombre no sólo labora, sino co-labora. Comparte el esfuerzo humano y debe ser copartícipe de sus logros.

Es por ello que el trabajo tiene un significado mucho más profundo " servir a los demás ".

Se trata de una necesidad trascendental del hombre de contribuir al progreso social, y más estrictamente, al Bien Común.

El trabajo es un servicio que engrandece al hombre; un testimonio de su propia dignidad; un vínculo de unión con los demás seres; y un medio de contribuir a la mejora de la sociedad en la que vive y al progreso de la humanidad.

Así, el trabajo se traduce en espíritu de servicio, subordinación, solidaridad, responsabilidad compartida, cooperación, participación, justicia y caridad.

Sin embargo, son pocos los integrantes de la organización conscientes de esto, sobre todo en los niveles inferiores, donde frecuentemente no se ven satisfechas ni las más básicas necesidades.

La manera más efectiva de lograr una mejora social es a través de la " Satisfacción en el Trabajo ", la cual no es más que una actitud frente al trabajo; una manera de obtener cierto bienestar con su desempeño.

Es responsabilidad de quien tiene a su cargo a un subordinado o grupo de subordinados el fomentarles el amor al trabajo clarificando los objetivos de su labor y haciéndoles sentir la magnitud del impacto de éste para la empresa y para la sociedad, a través de la motivación.

De todos los activos de la empresa, el que más me apasiona estudiar es el personal, porque además de ser el más valioso es el menos controlable y por ello considero que es el que más tiempo de reflexión requiere por parte del cuerpo directivo.

La motivación es una herramienta que puede usarse para guiar a los individuos por el camino de su propia realización como personas, - pero para ello es necesario conocer cuál es la jerarquía de las necesidades de cada quien, cuáles son sus motivos para trabajar y qué esperan de la empresa, para en base a todo esto seleccionar el tipo de motivación adecuada.

Por eso incluí entre las corrientes de motivación a dos autores recientes que hablan de un enfoque humanista de las motivaciones: el Dr. Carlos Llano Cifuentes y Juan Antonio Pérez López.

Finalmente, expongo el caso de una medición de la satisfacción en el trabajo en una empresa. Es un caso real donde presento los cuestionarios que se aplicaron, los resultados obtenidos y posibles soluciones para las áreas donde se detectó insatisfacción.

Buscando clarificar de esta manera, todos los aspectos que toqué en relación a la satisfacción en el trabajo, a lo largo de toda la tesis.

CAPITULO. 1

EL TRABAJO

CAPITULO 1. E L T R A B A J O.

El trabajo es tan antiguo como el hombre mismo, nacieron juntos y no puede concebirse al uno sin el otro.

A lo largo de la historia, el hombre ha tenido que realizar una serie de actividades para asegurar su supervivencia en la Tierra, - mismas que cada vez ha ido tornando más complejas y especializadas, en la infinita carrera del progreso tecnológico. Así, a actividades tan primitivas como la caza, la pesca y la agricultura, se han ido agregando una serie de labores cada vez más perfeccionadas de acuerdo al avance técnico y social propio de cada época; como lo son de la actual, la programación computacional, la comunicación - vía satélite y la Medicina nuclear.

1.1 QUE ES EL TRABAJO.

La palabra "trabajo" tiene su origen en el latín tripalium, instrumento de tortura o aparato para sujetar las caballerías. Pues el trabajo implica un esfuerzo de vencer obstáculos tanto internos como externos a la persona para alcanzar un propósito dado, y ocasio

na cierta fatiga.

Han sido varias las definiciones que se han hecho del trabajo.

Antropológica y moralmente, es la actividad donde el hombre entero se expresa y se plasma en sus obras. Desde el punto de vista religioso, es la forma en la que el hombre participa en la obra creadora de Dios. La economía lo define como el esfuerzo humano para la producción de la riqueza. Marx y sus seguidores lo consideran única fuente de valor.

Sin embargo, todas estas definiciones, por tendenciosas, resultan insuficientes para expresar claramente el significado del trabajo.

Me gusta la definición de Hoeffner: " El trabajo es el ejercicio - consciente, serio y exteriorizado objetivamente, de las capacidades espirituales y corporales del hombre, para la realización de aquellos valores con los que el hombre cumple sus fines, y con los que presta un servicio a la sociedad ". (1)

El trabajo abarca todo tipo de esfuerzo, ya sea físico, técnico, científico, directivo, político o administrativo.

(1) CORAMINAS C., FERNANDO, "Nueva Estructura Social", CECSA, México, 1966, p. 120.

1.2 HISTORIA DEL TRABAJO.

La debilidad humana para satisfacer las más vitales necesidades - originó las primeras relaciones sociales de la historia, que se - dieron en la tribu o clan. Era una economía de casa, pesca y pastoreo donde ya existía cierta especialización y autonomía basadas en la edad, la experiencia, el sexo y la fuerza física.

Con el tiempo, estas tribus fueron formando grupos más grandes dentro de los cuales surgieron grandes imperios que al adquirir poder dominaron a los más débiles dando origen a un nuevo sistema laboral. Este sistema fue la esclavitud y su principal causa fue la guerra, ya que era preferible a matarlos, tomar a los prisioneros como esclavos para que realizaran las labores desagradables.

Aunque también hubieron otras causas como deudas, delitos y búsqueda de protección en un clan.

El trabajo manual fue considerado una actividad vil relegada a los esclavos, quienes se limitaban a recibir órdenes y a acatarlas.

Carecían de todo tipo de derechos legales así como del derecho al matrimonio y a la patria potestad. La obligación de los amos sólo consistía en alimentar y dar abrigo a sus esclavos, y eran la oferta y la demanda las que determinaban las condiciones y jornadas de trabajo.

Este sistema predominó en Europa hasta la Edad Media y en América

hasta mediados del siglo XIII. Su fracaso se debió no sólo a su ineficiencia como sistema económico y social, sino a la influencia directa del cristianismo con sus principios de igualdad y libertad natural de todos los hombres.

En la Edad Media los esclavos fueron sustituidos por los siervos, quienes gozaban de mayor libertad personal y económica y tenían personalidad legal. El Señor feudal era el amo absoluto, y los siervos, en cierta manera le pertenecían porque estaban atados a la tierra, la cual se les permitía cultivar a cambio de una parte de los productos que obtenían y de ciertos servicios que le prestaban.

Mientras éste era el servicio que prevalecía en el campo, en las ciudades existían gremios, constituidos por hombres libres, protegidos por la realeza, que laboraban en talleres produciendo únicamente los artículos suficientes para el consumo de las villas o pequeños poblados donde vivían.

Cada taller tenía un maestro y varios oficiales y aprendices.

El maestro era el jefe o dueño del taller, los oficiales eran sus ayudantes y los aprendices eran principiantes en el oficio que aspiraban llegar a las dos categorías anteriores.

Así mismo, existía un consejo de maestros que fijaba los precios, las cantidades a producir, las plazas a donde vender y comprar y

los salarios justos por obra o por jornada de trabajo para evitar la competencia desleal.

Además se hablaba de un sistema de ascenso por méritos y de jerarquización y definición de puestos; principios de Administración de Personal que seguimos usando hasta nuestros días. Se le dio un nuevo sentido al trabajo: el sentido de realización.

El trabajador comenzó a ser dueño de su propia labor, pues quien iniciaba una obra era quien la terminaba y ésta misma llevaba el sello de la persona que la elaboraba.

Los gremios abrieron el camino a la negociación y promoción de la intervención pública para establecer las condiciones de trabajo, los salarios y los precios, y quizá dieron origen al primer movimiento sindical: las Asociaciones de Compañeros, que aunque fueron prohibidas por la ley, se fundaron para evitar todo tipo de abuso.

Los feudos, antes dispersos, se fueron unificando y consolidando en naciones.

Al tomar los turcos Constantinopla (1453), surgió la necesidad de encontrar una nueva ruta a las Indias y gracias a ello se descubrieron las primeras rutas marítimas dando lugar a un gran auge del comercio. Hecho que sumado a una gran cantidad de inventos que se dieron principalmente en las industrias textil y metalúrgica, transformó en países industrializados a Inglaterra y a otros -

países europeos. Sus grandes volúmenes de producción, les dieron el dominio sobre el mercado mundial.

Simultáneamente, la necesidad de efectuar transacciones monetarias impulsó a la actividad bancaria.

Todo esto caracterizó a la Revolución Industrial, en la cual prevalecían dos nuevas clases: los industriales y los obreros. Pero las relaciones entre ambos no difirieron mucho de las que se dieron entre Señor Feudal y siervo. (Finales del siglo XVIII y principios del XIX).

Si bien las máquinas vinieron a suplir en gran medida al esfuerzo físico, las condiciones de trabajo eran pésimas. El patrón era quien fijaba según su propia conveniencia el salario y el horario del trabajador. La duración de la jornada podría ser hasta de 16 horas y no existía ningún tipo de seguridad ni de salubridad en el trabajo.

Trabajaban tanto niños como hombres y mujeres, sin distinción alguna.

Los ingenieros metalúrgicos y diseñadores eran contratados casi de por vida para no correr el riesgo de que llegaran a revelar a la competencia los secretos de la empresa.

Las protestas de los obreros se realizaron en forma violenta (1837 a 1848 Cartismo), destruyendo edificios y máquinas y saqueando fábricas y residencias. Los movimientos obreros organizados consi-

quieron jornadas más cortas de trabajo, leyes de protección a niños y mujeres, cierta seguridad social y contratos colectivos.

La economía europea de finales del siglo XVIII y principios del - XIX estuvo caracterizada por el Capitalismo Liberal. Sistema económico cuya esencia era la libertad absoluta en todas las actividades económicas: trabajo, producción, comercio, etc.

El inglés Adam Smith (1723-1790), fundador de la economía política liberal afirmaba que la economía se desarrolla por un proceso natural, mediante la libertad de acción para trabajar, sin la intervención de la autoridad pública.

Sin embargo, esa tal libertad nunca se dio porque los trabajadores no estaban todavía organizados y carecían de poder social para defender sus intereses frente a los patrones, por lo que finalmente acababan aceptando las condiciones que éste les imponía.

Como una crítica al Capitalismo, surge el Socialismo científico. Ideología política, económica y social fundada por Marx (1818-1883) y Engels (1820-1895).

Según Marx, la historia es una lucha de clases, y en el Capitalismo esta lucha se da entre la clase burguesa, dueña de los medios - de producción, y la proletaria, sólo dueña de su trabajo. Afirmaba que el capital era producto de la plusvalía del trabajo no pagada

do al trabajador, ya que su salario estaba muy por debajo de las ganancias obtenidas por el capitalista.

El sistema capitalista desaparecería por sí mismo y los trabajadores debían acelerar su extinción uniéndose en partidos.

Propone acabar con las clases sociales mediante la lucha violenta, imponiendo la dictadura del proletariado. Colectivizar los medios de producción e instaurar una sociedad comunista en la que cada uno aportara según sus capacidades y recibiera según sus necesidades.

Por primera vez se trataba de dar solución al problema de la explotación del maquinismo. Por ello, estas ideas fueron apoyadas por varios obreros quienes se agruparon en partidos socialistas.

Surgieron varias tendencias del Marxismo, unas más radicales, otras más moderadas, y finalmente la que prevaleció fue el marxismo revolucionario, puesto en práctica por Lenin (1870-1924) en Rusia.

El Capitalismo, a su vez, se ha extendido a gran parte de las naciones que conforman nuestro mundo, y actualmente son el Capitalismo y el Socialismo las dos ideologías opuestas que imperan y friccionan entre sí buscando extender su dominio sobre el mundo.

En 1891 León XIII, pretendió a través de su Encíclica Rerum Novarum demostrar que el Socialismo no era la solución más adecuada para -

acabar con la injusticia social provocada por el Capitalismo. Y así fueron escritos muchos otros documentos del Magisterio como la Encíclica Quadragesimo Anno de Pío XI (1931), la Mater et Magistra de Juan XXIII, la Constitución Pastoral Gaudium Spes del Concilio Vaticano II (1965), la Encíclica Populorum Progressio de Paulo VI y la Laborem Exercens de Juan Paulo II (90 años después de la Rerum Novarum). Todos ellos buscando un camino intermedio de márgenes amplios entre el Marxismo y el Capitalismo, en donde el hombre dejara de ser considerado un instrumento de producción para rescatar su primacía sobre las cosas y el trabajo rescatara la suya sobre el capital, entendiendo a éste último como el conjunto de los medios de producción.

Así mismo, la Doctrina Social Cristiana afirmaba que a través de ésta, finalmente se lograría la paz.

Por primera vez en la historia se difundía el concepto del trabajo como medio de realización personal y de coparticipación en el desarrollo social.

Los frutos de todo este esfuerzo se han empezado a cosechar en una nueva mentalidad de empresarios, que conscientes de que no hay nada más valioso ni más frágil en toda la organización que el trabajo humano, se han responsabilizado de su compromiso como promotores del desarrollo integral del personal que conforma la empresa.

Como prueba de ello podría mencionar los sistemas de incentivos, - los estudios de Desarrollo Organizacional (D.O.), y por qué no, la medición de la satisfacción en el trabajo.

1.3 NUESTRA SOCIEDAD ACTUAL.

El desarrollo económico no es un hecho aislado, implica cambios en todos los planos en que se desenvuelve el hombre, así como en su propia conciencia cambiando sus gustos, costumbres, actitudes, - ideas, criterios, necesidades e ideales.

Puede ser sólo un crecimiento parcial y no un desarrollo auténtico. Un enriquecimiento de ciertos grupos sociales que no aporte ningún beneficio al resto de la sociedad.

Se puede avanzar en el tener y retroceder en el ser. Mejorar nuestra vida material y empeorar la espiritual. Enriquécenos deshumanizándonos.

El desarrollo económico significa industrialización y la industrialización se apoya en el progreso tecnológico.

Sin técnicas no hay industrialización y sin industrialización no hay desarrollo.

Pero hay de técnicas a técnicas. Unas sirven para dominar a la naturaleza y otras para dominar al hombre.

Cuando la técnica científica se aplica sobre las cosas, es evidente su éxito. Pero cuando se aplica al hombre, éste se deshumaniza y su trabajo se convierte en un simple factor de producción.

Esto es lo que ha sucedido en nuestra sociedad actual. En donde - el hombre ha perdido su identidad al ser manipulado en su conciencia y en su conducta.

Se ha desligado al trabajo de la persona del trabajador, para medir, cuantificar y convertir al trabajo en una serie de operaciones mecánicas previsibles y controlables.

El trabajador se ha convertido en cosa. Se le ha estandarizado como a los productos industriales, ejecutando con precisión mecánica operaciones repetitivas. Su trabajo consiste en operar máquinas y someterse a su funcionamiento. Encadenado a procesos de trabajo - que él no ha contribuido a perfeccionar.

Los adelantos tecnológicos han contribuido a una producción automatizada aumentando la sustitución del hombre por el robot, trayendo simultáneamente con el problema de la despersonalización del trabajo, el del desempleo.

Es necesario encontrar técnicas propiamente humanas que ayuden al trabajador a encontrarse a sí mismo en su labor cotidiana y a ver en su trabajo un medio natural de perfeccionarse como persona. Capacitar al obrero para que él sea quien domine y gobierne los procesos mecánicos y otorgarle paulatinamente la responsabilidad y libertad necesarias para que organice su propio trabajo.

1.4 EL HOMBRE, UNICO PROTAGONISTA DEL TRABAJO.

El hombre es el único ser capaz de trabajar, sólo él puede obrar - de manera programada y racional; decidir acerca de sí y realizarse a sí mismo. Por ello, el trabajo tiene un valor ético derivado - del hecho de que quien lo realiza es justamente una persona, un su jeto consciente y libre. Y es precisamente este hecho el que le - da valor al trabajo y no el tipo de trabajo que se trate.

A diferencia de los animales, el hombre siempre está en posibilidad de ser más hombre. No es una obra terminada, pues las posibilidades de la plenitud humana son inacabables.

" El hombre es tal, precisamente por poderse apropiarse la naturaleza

que ha recibido, y desarrollarla según su voluntad, lo cual el animal no hace." (1) Por ello nunca podrá ser considerado medio, sino fin del trabajo.

Su vida tiene un significado y una finalidad últimas que configuran su propia personalidad. Sólo puede tender a fines contingentes señalados por sí mismo o a fines naturales requeridos por su propia naturaleza.

Debe haber una correspondencia entre sus valores últimos y su acción, para no ponerse en una posición de conflicto entre su sentido de la vida y su sentido del trabajo.

Todo trabajo comienza y termina con el hombre, causa final y causa eficiente del trabajo.

El trabajo se realiza gracias al hombre y para el hombre, único factor de la actividad práctica humana. " Ningún otro ser puede realizar una actividad que reciba la denominación genuina y verdadera de trabajo; las máquinas no hacen trabajo, aunque transformen la naturaleza; por el contrario, son ellas un producto del trabajo humano." (2)

(1) LLANO CARLOS, "Análisis de la Acción Directiva", Limusa, México, 1982, p. 65.

(2) Ibidem.

El trabajo es un elemento fundamental para la existencia humana, - en él el hombre encuentra la posibilidad y justificación para satis facer sus necesidades. Así mismo, el trabajo encuentra su justifi- cación en la posibilidad de desarrollar al hombre, como medio de co municación y de servicio a otros.

El trabajo es el medio más común para la plenificación del hombre. Pero la autorrealización no se da por el logro del objetivo como - tal, sino con el trabajo que requiera realizarse para lograr tal - objetivo.

No sólo el hombre es fin, sino que es fin también su trabajo ya - que la plenificación del hombre se logra en el trabajo y no por - medio del trabajo.

1.5 NATURALEZA SOCIAL DEL TRABAJO.

Como ya lo dijo hace mucho tiempo Aristóteles, el hombre es un ser social por naturaleza. Y no sólo lo es por su indigencia sino tam- bién por su excelencia.

Por su indigencia, necesita de la ayuda de los demás para satisfa- cer sus necesidades y para hacerse hombre.

Y por su excelencia, es capaz de brindar a los demás lo que tiene - para ayudarlos a ser ellos mismos.

El hombre vive en sociedad, y por ello, no sólo labora sino co-labora. Ayuda a los demás con su trabajo y participa del trabajo de - los demás.

Comparte el esfuerzo humano y debe ser copartícipe de sus logros.

El trabajo puramente individual ha venido a ser sustituido casi en su totalidad por el trabajo colectivo. Pues el trabajo de un hombre cobra todo su valor hasta que se suma al de los demás.

Sólo a través del espíritu de servicio, de la cooperación y de la participación, se puede contribuir al progreso social.

El hombre, como heredero del trabajo de generaciones, está obligado a compartir su esfuerzo con quienes hayan de venir después de - sí.

Todos estamos comprometidos a cooperar al Bien Común; a combatir - la miseria, la ignorancia, la inmoralidad y la injusticia forjando un orden propicio para la suficiencia de bienes materiales, intelectuales y morales para todo ser humano.

El trabajo es el instrumento más eficiente para lograrlo.

Mientras cada quien desarrolle al máximo todas sus potencialidades

en un trabajo realizado con la plena conciencia de que su principal fin es servir a la familia humana, la sociedad se irá desarrollando integralmente y el beneficio de todo esto podrá disfrutarlo todo hombre sobre la Tierra, sin excepción alguna.

1.6 UN DEBER Y UN DERECHO.

El trabajo es objeto de deber y derecho. Pues aunque es una expresión responsable de la libertad del hombre, éste no tiene más remedio que trabajar.

La especie humana está sujeta a la obligación de trabajar.

El hombre al ganarse la vida, lo hace como manifestación de su responsabilidad.

La especie humana, como tal, puede subsistir sin que trabajen todos los hombres útiles, pero sería injusto que quien pueda trabajar no lo haga y viva parásitamente a costa del trabajo de los demás.

El hombre debe trabajar por respeto al prójimo, a la propia familia y a la sociedad a la que pertenece y de la que es heredero del trabajo de hombres que le antecedieron y al mismo tiempo forjador del futuro de nuevas generaciones que vendrán detrás de él.

Por su condición social, el hombre debe entender su trabajo como un incremento al Bien Común, elaborado conjuntamente con sus compatriotas, y como una multiplicación del patrimonio de toda la raza humana.

" Toda persona tiene derecho a un trabajo digno y socialmente útil.
" (1)

El trabajo es también una fuente de derechos que se derivan de aquellos que le son connaturales: el derecho a la vida y a la subsistencia.

"...exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y - un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia." (2)

En nuestra Constitución, y más explícitamente en nuestra Ley Federal del Trabajo, están consignados todos los derechos a que se hace acreedora la "...persona física que preste a otra física o moral, - un trabajo personal subordinado." (3) Incluyendo entre muchos otros el derecho al salario, gracias al cual se tiene acceso a los bienes

(1) Artículo 123 Constitucional.

(2) Artículo 3° de la Ley Federal del Trabajo.

(3) Definición de "trabajador" según el Artículo 8 de la Ley Federal del Trabajo.

destinados al uso común; el derecho a un ambiente agradable de trabajo y bajo condiciones sanas; a vacaciones; días de descanso; a participar en las utilidades de la empresa y a la capacitación y adiestramiento.

1.7 EMPRESAS: ORGANIZACIONES PARA EL TRABAJO.

A lo largo de la carrera escuché una definición de la empresa que me pareció muy completa:

"La empresa es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad."⁽¹⁾

* Es una unidad porque no es ninguna de sus partes en forma aislada (capital, trabajo o dirección), sino el conjunto de todas ellas

* Es una unidad económica porque en ella el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar como finalidad común la producción.

(1) GUZMAN VALDIVIA ISAAC, "Humanismo Trascendental y Desarrollo", Li musa, México, 1982, p. 95.

La producción, a su vez, tiene un sentido económico.

* Es una unidad social porque es una agrupación humana.

* Por capital, se entiende el conjunto de bienes destinados a la - producción como son: dinero, crédito, materias primas, maquinaria, equipo, instalaciones. Incluyendo también a los inversionistas.

* Por trabajo, se entiende el esfuerzo desplegado en todas las acti vidades operativas cuyo destino es la producción, así como a quie-- nes lo llevan a cabo.

* Por dirección, se entiende el conjunto de las funciones adminia-- trativas: planeación, organización, integración dirección y control, así como al personal directivo.

* Producción socialmente útil, es aquella responsabilidad de servi-- cio social de la empresa de contribuir con su producción a la satis-- facción de las necesidades de la sociedad.

* El bien común de la empresa consiste en proporcionar a todos los hombres que forman parte de ella las posibilidades reales para la - satisfacción de sus necesidades y para su desarrollo y perfecciona-- miento en su calidad de personas.

* El bien común de la sociedad consiste, entre otras cosas, en ofre-- cer al público productos o servicios de calidad y a un precio justo

La empresa es ante todo una comunidad de trabajo. Un complejo sistema humano con un carácter único: su propia cultura y un sistema de valores.

Cada miembro, antes de serlo, se ha formado en un medio. Es una persona humana con una fisonomía psicológica propia que condiciona su conducta.

" Conocer y entender 100 % un organismo social es conocer 100 % el medio en que se desarrolla y del cual extrae su personal." (1)

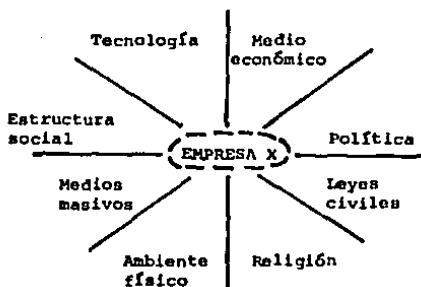


FIGURA 1.1 : La empresa se ve influida por el medio que la rodea y al cual debe adaptarse.

(1) RODRIGUEZ ESTRADA, MAURO, "Psicología de la Organización", Limusa, México, 1978, p.23.

Recíprocamente, las organizaciones contribuyen con un gran número de elementos que moldean a los individuos en mayor o menor grado, a través del tiempo, porque cada organización tiene su personalidad propia.

La interacción entre el individuo y la organización se inicia al nivel de las necesidades humanas. El individuo necesita a la organización porque ésta satisface sus necesidades, y la organización necesita al individuo porque él contribuye a que ella realice sus metas.

La tarea del dirigente de una organización consiste en lograr metas y objetivos con y a través de las personas. Pero sólo se logra una buena respuesta a las necesidades de la empresa cuando se tiene en cuenta las necesidades de sus miembros.

Las empresas deben organizar de tal manera el trabajo que las tareas tengan sentido y sean estimulantes proporcionando recompensas intrínsecas además de remuneraciones extrínsecas.

1.8 EL TRABAJO Y SU RELACION CON LA FAMILIA.

Una familia, para subsistir, requiere de medios que el hombre adquiere a través del trabajo.

Es por ello que el trabajo se considera necesario para fundar una familia.

" La familia es al mismo tiempo, una comunidad hecha posible gracias al trabajo, y la primera escuela interior de trabajo para todo hombre." (1)

El trabajo y la laboriosidad condicionan la educación dentro de la familia. Todo trabajo moralmente lícito, puede ser educativo para quien lo realiza y para aquellos a quien éste puede influir en su mejora personal.

(1) JUAN PAULO II, Encíclica "Laborem Exercens" (Cumpliendo con su trabajo), Ediciones Paulinas, S.A., Tercera Edición, México, p.41.

La imagen que el padre adquiere ante los hijos, así como el respeto que gane como autoridad, dependerán en gran parte del modo como entienda y realice su trabajo.

Familia y trabajo son dos realidades que se complementan, no deben interferir una en la otra, sino beneficiarse mutuamente.

CAPITULO 2.

LA SATISFACCION

EN EL TRABAJO.

CAPITULO 2. LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.

" La disciplina, el dominio de sí, la coordinación con otros, el vencimiento del cansancio, son, para un hombre sano, motivo de satisfacción y de alegría. Y son tales hombres los que resultan dignos de confianza, los susceptibles de dirigirse hacia sus objetivos más que de ser dirigidos por objetivos." (1)

2.1 QUE ES LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.

" La satisfacción en el trabajo es la perspectiva favorable o desfavorable que los empleados tienen de su trabajo." (2) Es una actitud general del individuo hacia su labor, y como tal, depende más de la

(1) LLANO CARLOS, "Análisis de la Acción Directiva", Limusa, México, 1982, p. 179.

(2) DAVIS KEITH, "El Comportamiento Humano en el Trabajo", Mc Graw Hill, Sexta Edición, México, 1983, p. 88.

persona que lo realiza que de los factores externos a él. Pues más que las condiciones objetivas en que se desarrolle, será sobretodo - la actitud del hombre que se enfrente con ellas y su perspectiva personal integral frente a la tarea que debe llevarse a cabo, lo que de terminará la satisfacción en el trabajo.

La satisfacción en el trabajo es una expresión del grado de concordancia entre las expectativas de la persona respecto al empleo y las recompensas que éste brinda. Mide el grado en que alguien se identifica con su trabajo, participa activamente de él y considera importante su rendimiento para su autoestima.

La satisfacción en el trabajo puede referirse a una persona o grupo de personas o a partes del trabajo de un individuo, pues difícilmente todos los aspectos del trabajo han de resultar agradables. Pero es importante conocerla porque simboliza las condiciones humanas generales.

" La satisfacción en el trabajo forma parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del medio ambiente exterior afecta los sentimientos que pueda tener la persona sobre el trabajo." (1)

(1) DAVIS KEITH, Ibidem.

Y a su vez, el trabajo como una dimensión de la vida humana, influye en la satisfacción que se tenga de la propia existencia.

La satisfacción en el trabajo es dinámica, si no se busca en forma constante, suele desaparecer rápidamente.

El trabajo es más que meras actividades. Requiere de la interacción con compañeros y jefes y del seguimiento de reglas y políticas de la empresa, del cumplimiento de niveles de rendimiento, e - incluso hasta de vivir en condiciones de trabajo que muchas veces distan de ser las ideales.

Por ello, la evaluación del grado de satisfacción en el empleo resulta tan compleja, pues debe considerar una suma de variables que la definen.

Strauss y Sayles mencionan las siguientes:

1) Expectativas. Si el empleado espera que su trabajo sea estimulante o bien pagado y no lo es, estará insatisfecho. Y si espera que sea aburrido y mal pagado y así resulta, la frustración será menor.

2) Autoevaluación. El concebirse como una persona insatisfecha, -

aguantadora o de temperamento alegre, se reflejará en la actitud -
hacia el trabajo.

3) Normas sociales. El reconocimiento del esfuerzo realizado por
parte de personas que le inspiran respeto, favorece la satisfac--
ción del trabajador.

4) Comparaciones sociales. El considerar más estimulante el traba
jo de los amigos que el propio, disminuye la satisfacción.

5) Relaciones insumo-resultado. La percepción que se tenga de la
relación entre lo que se aporta al trabajo y lo que se obtiene de
él, es otro elemento importante en la satisfacción.

6) Compromiso. Cuando se ha elegido libremente el oficio a desem
peñar, hay un cierto orgullo que impide reconocer, si así lo es, -
que dicho oficio no es satisfactorio, pues ello podría significar
que se carece de capacidad para hacer una buena elección.

7) Ilusiones. Hay una tendencia a dar mucha importancia a todo -
aquello de lo que se hace publicidad en la misma empresa y si los
hechos no corresponden a lo que se prometía, esto causa desilusión.

Cómo se sienta un individuo en su trabajo, también dependerá tanto del tipo de trabajo que realice como de la manera como se le super vise.

Es importante que sienta que lo que hace lo determinan los requisi tos objetivos de la situación y no órdenes humanas.

" La satisfacción en el trabajo designa la actitud general del individuo hacia su trabajo. El que tenga un alto grado de satisfacción mostrará actitudes positivas hacia su trabajo, mientras que - el que está insatisfecho exhibirá actitudes negativas." (1)

Y qué es una actitud: " Un modelo habitual de percibir y de reaccionar frente a los acontecimientos y frente a las personas. La - actitud condiciona la relación entre nuestra personalidad y nuestro comportamiento laboral." (2)

La relación entre satisfacción y desempeño puede explicarse solamente de la siguiente manera: cuando la persona tiene un buen desempeño, seguramente obtendrá mayores recompensas, mismas que si conside

(1) ROBBINS, STEPHEN, "Comportamiento Organizacional", Prentice Hall Hispanoamericana, Tercera Edición, México, 1987, p. 100.

(2) OLIVEROS F. OTERO, "Realización Personal en el Trabajo", EUNSA, España, 1978, p. 140.

ra justas y equitativas conforme al esfuerzo que ha realizado, desarrollará una mayor satisfacción.

Por otro lado, si considera que son inadecuadas se generará insatisfacción.

La satisfacción en el trabajo no es por sí misma un motivador fuerte, sino una retroalimentación que afecta el desempeño futuro. Esta secuencia se conoce con el nombre de "Circuito de Retroalimentación de Desempeño-Satisfacción."⁽¹⁾

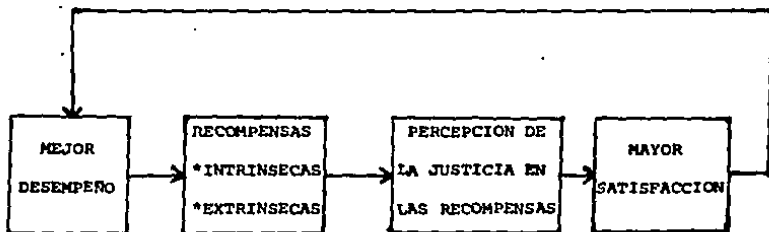


FIGURA 2.1: CIRCUITO DE RETROALIMENTACION DE DESEMPEÑO-SATISFACCION.

(1) DAVIS KEITH, Op. cit., p. 90.

Un mejor desempeño genera más satisfacción, lo que nuevamente conduce a un mejor desempeño.

2.2 LA SATISFACCION EN EL TRABAJO COMO VARIABLE DEPENDIENTE.

Considerar la satisfacción en el trabajo como una variable dependiente equivale a presumir la existencia de una serie de factores que la favorecen, tales como un trabajo mentalmente interesante, premios equitativos y condiciones agradables.

1) Trabajo mentalmente interesante. Se refiere a un trabajo que brinde la oportunidad de utilizar las propias habilidades y destrezas, que ofrezca variedad de tareas, libertad y retroalimentación de la eficiencia con que se está llevando a cabo la tarea. Por el contrario, las labores que ofrecen poco reto, interés o una dificultad excesiva, producen aburrimiento, frustración o sentimiento de fracaso.

2) Premios equitativos. La clave para vincular la remuneración con

la satisfacción, no es la cantidad absoluta que se pague, sino la percepción de la equidad. Es decir, lo importante es que los sistemas de remuneración y las políticas de promoción sean justos y acordes a las expectativas del individuo de acuerdo a su nivel de destreza y al nivel de sueldos de la comunidad. Además hay para quienes el dinero no es lo principal y prefieren recibir un sueldo menor con tal de trabajar con menores exigencias o mayor libertad en las tareas o en el horario.

3) Condiciones de trabajo favorables. Son aquellas que brindan comodidad y facilitan un buen rendimiento. Incluyen instalaciones limpias y modernas con suficiente equipo o instrumento, donde la temperatura, la luz, el ruido y demás factores ambientales no sean extremos.

4) Buenos compañeros. El tener compañeros de trabajo amistosos y buenos satisface la necesidad humana de interacción social.

5) Comportamiento del jefe y/o supervisor. Cuando es comprensivo y amistoso y elogia el buen desempeño, escucha las opiniones de sus subordinados y muestra interés personal en ellos, es más fácil que los trabajadores encuentren más agradable el trabajo.

6) Participación. Es un medio para provocar un clima de colaboración con la autoridad, que mejora los resultados y la satisfacción de los empleados. Puesto que un grupo de personas tiene mayores posibilidades de tomar mejores decisiones que una sola.

Pero en la participación debe limitarse la intervención de cada persona en la determinación de los objetivos en la medida que:

- * Guarden relación con su propio trabajo.
- * Su capacidad lo permita.
- * No se evite la coordinación de los demás.

Hay otras variables que si no tienen gran impacto en la satisfacción individual, sí guardan una cierta relación con ella:

1) Edad. A medida que aumenta la edad de los trabajadores, éstos tienden a mostrarse ligeramente más satisfechos en sus empleos. Tal vez esto se debe a que tienen menos expectativas y mejor adaptación en su situación de trabajo por la experiencia que en él han adquirido, que los trabajadores jóvenes.

2) Nivel ocupacional. Las personas con ocupación de más alto nivel tienden a sentirse más satisfechas porque generalmente, reciben mejor pago, disfrutan de mejores condiciones de trabajo y aprovechan más plenamente sus capacidades.

3) Tamaño de la organización. " A medida que la organización aumenta de tamaño, la satisfacción en el trabajo tiende a declinar moderadamente, a menos que se apliquen acciones correctivas para contrarrestar dicha tendencia,"⁽¹⁾ que devuelvan a la empresa la actitud humanista que tenía cuando era pequeña.

Esto se debe a que en las grandes organizaciones se tiende a aislar a las personas interrumpiendo la comunicación, la coordinación y la participación que entre ellas había.

2.3 ORIENTACION Y NO-ORIENTACION HACIA EL TRABAJO .

La gente difiere en la importancia que el trabajo tiene en su vida. Para algunas constituye un interés central y para otras su interés primario está fuera del trabajo. Para estas últimas, el trabajo - no es más que un medio de conseguir dinero con el cual hacer lo que desean en su tiempo libre. Buscan su realización y satisfacción en otras actividades ajenas al trabajo. Como se sienten emocionalmente

(1) DAVIS KEITH, Op. cit., p. 93.

2) Revela lo que los empleados sienten con respecto a sus trabajos, en qué partes de sus tareas concentran estos sentimientos, qué departamentos se ven particularmente afectados y qué personas están involucradas.

3) Brinda una valiosa comunicación en todas las direcciones.

4) Provoca un mejoramiento en las actitudes por ser una expresión tangible del interés de la gerencia por el bienestar de los empleados.

5) Es una manera de descubrir lo que desea el empleado y por ello es una información útil también para los sindicatos.

6) Determina ciertas necesidades de capacitación.

Las encuestas sobre la satisfacción de los gerentes son tan importantes como las de los empleados. Pues su insatisfacción puede proyectarse a todo el departamento que tienen a su cargo.

Las encuestas sobre la satisfacción en el trabajo pueden ser de dos tipos, de acuerdo a la forma de las preguntas:

a) Encuestas objetivas. Son las que presentan preguntas con una selección de respuestas para que el empleado marque la que corresponda a su elección. O bien respuestas de falso o verdadero o escalas numéricas que indican un grado de acuerdo o desacuerdo.

b) Encuestas descriptivas. Son aquellas que permiten que los empleados contesten a las preguntas con sus propias palabras.

La encuesta típica usa ambos métodos.

La encuesta objetiva no permite al empleado mucho margen para dar a conocer sus sentimientos, pero es más fácil de aplicar y se puede analizar estadísticamente y por computadora, reduciendo el costo.

La encuesta descriptiva permite al trabajador expresar exactamente lo que siente y facilita un análisis más profundo.

2.4.1 PROCEDIMIENTO DE LA ENCUESTA.

Al preparar una encuesta es necesario prestar atención especial a la construcción de la pregunta, al respeto del anonimato de los empleados y a los procedimientos de muestreo.

En los más de 2 000 estudios efectuados en los últimos años investigando qué tan satisfechos se encuentran los empleados se reportó que entre el 60 y el 90 % de los empleados se describen a sí mismos como satisfechos de su trabajo.

La impresión de que existe tanta satisfacción puede ser engañosa. Con frecuencia las investigaciones hacen preguntas como: en general, ¿diría usted que está satisfecho o insatisfecho con el trabajo que realiza?. Esta clase de pregunta directa no es un medio muy elaborado de investigar los sentimientos de las personas con respecto a su trabajo: Es mejor responder "satisfecho" que enfrentar el molesto debate de ideas de que éste es mi trabajo, de que no me satisface y de que es probable que no pueda conseguir otro.

Probablemente sea necesaria una observación más penetrante de la adaptación de las personas a la vida para lograr una aproximación más elaborada de su satisfacción en el trabajo con preguntas como: ¿En qué tipo de trabajo le gustaría participar si pudiera escapar de nuevo?. En general, conforme más rutinario y de menor posición es el trabajo, mayor es el porcentaje de trabajadoras que preferirían otro, permitiendo de esta manera inferir razonablemente que no están satisfechos con su trabajo actual.

Un ejemplo de cómo diseñar una encuesta es el siguiente:

- | | |
|--|---|
| 1) En general, ¿cuán satisfecho diría usted que está con su oficio? | *Muy satisfecho
*Algo satisfecho
*No muy satisfecho
*Nada satisfecho |
| 2) Sabiendo lo que ahora sabe, si tuviera que decidir otra vez tomar o no el trabajo que tiene, ¿qué resolvería? | *No vacilaría en volverlo a tomar
*Lo pensaría dos veces
*Definitivamente, no lo volvería a tomar |
| 3) Si un buen amigo suyo estuviera interesado en trabajar en un oficio como el suyo, para el mismo patrono, ¿qué le aconsejaría? | *Se lo recomendaría sin reservas
*Dudaría mucho en recomendarlo
*Le aconsejaría que no lo tomara |
| 4) Si usted pudiera obtener suficiente dinero para vivir tan cómodamente como lo desea, ¿seguiría trabajando? | *Seguiría trabajando
*No seguiría trabajando |

Existe una necesidad de mantener al día la satisfacción en el traba

jo, por eso la encuesta debe ser una actividad periódica. Además, existen otros indicadores de ella de los que se dispone en la organización tales como ausencias, quejas y entrevistas de salida.

Cuando ya se recopiló la información sobre la satisfacción en el trabajo el primer paso a seguir es comunicarla a todos los gerentes para que después de evaluarla pongan en práctica los cambios sugeridos. En las organizaciones de gran tamaño se establecen comparaciones entre los departamentos para que los gerentes cuyos departamentos no muestren una gran satisfacción, se sientan incitados a mejorarla, sin intimidarlos.

También pueden establecerse comités de trabajo que revisen la información y elaboren planes para emprender acciones correctivas.

Posteriormente deben compartirse con los empleados los detalles sobre qué era lo que trataba de descubrir la encuesta, cuáles fueron los datos recopilados y cuáles las acciones correctivas a aplicarse. De esta manera sentirán que la gerencia los escuchó y tomó una acción decidida basándose en sus ideas. Y estarán dispuestos a seguir cooperando expresándole sinceramente sus sentimientos respecto al trabajo.

2.5 INSATISFACCION EN EL TRABAJO.

Si bien es cierto que resulta más difícil aparentar que uno está - trabajando que trabajar, pues el tiempo pasa más rápido cuando uno se absorbe en lo que está haciendo, la razón por la cual un trabajador decide evitar el trabajo se debe principalmente a insatisfacción con el empleo, con la supervisión o con la compañía como un - todo.

El proceso de especialización en el trabajo ha quitado a muchos - empleos la oportunidad de espontaneidad y creatividad, ha privado al trabajador de la libertad para planear y organizar su empleo, - misma que ha conferido a la administración.

Los trabajadores no calificados están más propensos a sufrir perturbaciones de la personalidad y enfermedades psicósomáticas.

Un bajo espíritu de trabajo y mala motivación pueden llevar a ineficiencia y baja productividad.

Puesto que el hombre por término medio pasa cerca de la tercera - parte de su vida activa en el trabajo, si éste no le proporciona - satisfacciones, se crea una situación malsana, perjudicial para el

individuo, para la organización que lo emplea y para la sociedad - en general.

" Los trabajadores que se sienten injustamente tratados dirigen - sus energías a combatir el sistema y muestran gran destreza en realizar el menor trabajo posible." (1)

La insatisfacción en el trabajo se manifiesta en paros, reducciones, excesiva rotación de personal, desempeño deficiente y problemas de disciplina.

Además el trabajador insatisfecho tendrá una tendencia a sufrir todo tipo de problemas médicos: desde cefaleas hasta cardiopatías.

La insatisfacción no es tan sólo un fenómeno psíquico, el estrés - resultante de ella aumenta la susceptibilidad a los ataques cardíacos y trastornos afines.

* Ausentismo. Existe una relación negativa entre la satisfacción y el ausentismo. Los empleados menos satisfechos tienen a faltar con mayor frecuencia. No es que necesariamente

(1) STRAUSS-SAYLES, Op. cit., p. 12.

planeen ausentarse, sino que cuando se presente alguna razón para hacerlo, encuentran fácil aceptar dicha razón.

* Rotación de personal. Los empleados menos satisfechos son los que cambian más a menudo de trabajo. Sin embargo, hay una serie de restricciones que atan a trabajadores - insatisfechos o no a su actual trabajo. Estas son entre otras, condiciones del mercado de trabajo, expectativas sobre otras oportunidades de empleo y antigüedad en la empresa.

La insatisfacción en el trabajo también tiene una repercusión social, pues quien no está satisfecho llevará esa actitud negativa al hogar y a los demás grupos sociales con los que se relacione.

2.6 BENEFICIOS DE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.

* Para la gerencia, una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en mayor productividad por haber menos alteraciones atribuibles al au

sentismo o a la renuncia de buenos empleados; además también disminuyen los gastos médicos y los de seguro de vida." (1)

El obrero satisfecho se enorgullece del producto que hace y encuentra en el trabajo un medio de realización y de respeto propio. Pero solamente cuando pueda fijarse una meta y saber que la ha alcanzado sentirá esta realización.

La satisfacción en el trabajo permite la ejecución de la tarea en la cantidad y calidad deseadas. Pues el hombre a quien su trabajo le resulta agradable no se preocupará de que éste le exija un determinado volumen de producción de cierta calidad, pues su satisfacción proviene del logro y de haber expresado habilidades propias. Este tipo de obrero nunca estará mirando el reloj ni realizará mal su tarea.

Los trabajadores cuya vida doméstica no es satisfactoria, pueden encontrar en el trabajo un medio de satisfacer sus necesidades sociales.

(1) ROBBINS, STEPHEN P., Op. cit., p. 112.

Así mismo, el trabajo brinda la oportunidad de demostrar destreza e iniciativa y de realizar un espíritu de servicio.

La satisfacción profunda en el empleo es la marca distintiva de una organización bien administrada. " Es la medida del progreso logrado para desarrollar un mejor clima humano dentro de una organización." (1)

(1) DAVIS KEITH, Op. cit., p. 89.

CAPITULO 3.

COMO LOGRAR

LA SATISFACCION

EN EL TRABAJO.

CAPITULO 3. COMO LOGRAR LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.

"La acción es el principio de todo. Nada que tenga consecuencias ocurre sino hasta que un individuo decida actuar. Lo que llegue a lograr depende en forma considerable de hasta qué grado y por qué quiere hacerlo." (1)

3.1 POR PARTE DEL INDIVIDUO.

Hay personas que se distinguen del resto de los integrantes de la organización porque aman su trabajo, quizá porque lo perciben como medio de desarrollo de las propias capacidades humanas, de modificación perfectiva de las cosas o de servicio a otras personas. Esta idea ya la traen impresa en su propia inteligencia y difícil-

(1) GELLERMAN SAUL W., "Motivación y Productividad", Diana, Segunda Edición, México, 1979, p. 9.

mente podrán modificar su postura frente al trabajo.

Basta con que encuentren un mínimo de condiciones adecuadas en su labor para que ésta les brinde satisfacción.

Además representan un activo muy valioso para la empresa porque a cambio de estas mínimas condiciones de trabajo, ofrecerán a la organización un trabajo responsable en el que día a día pondrán lo mejor de sí sin necesidad de control alguno.

Por lo valiosas que resultan estas personas, la Dirección deberá hacer todo lo posible por conservarlas manteniendo condiciones de trabajo que les resulten agradables, fomentándoles el uso de la iniciativa y laboriosidad y reconociéndoles su empeño y sus logros.

En relación al resto de las personas que integran la organización, difícilmente podrán por ellas mismas buscar la manera de hacer más agradable su trabajo para que les resulte satisfactorio. Y aquí es en donde entraría el papel de la organización como agente promotor de la satisfacción en el trabajo.

3.2 POR PARTE DE LA ORGANIZACION.

Las capacidades humanas relacionadas con la libertad (autodominio, servicio, autonomía, responsabilidad, iniciativa, etc.) alcanzan - distinto grado de desarrollo en cada persona.

Si el trabajo es realizado por hombres libres, ello quiere decir - que será diferente en cada caso.

Cada quien es responsable de una tarea y del modo personal de reali-
sarla.

Todos los hombres tienen objetivos y éstos afectan el modo en que -
trabajan.

Hay quienes trabajan sin estar convencidos en lo absoluto de su ne-
cesidad. Por ello realizan su trabajo como algo totalmente ajeno a
su desarrollo personal. En este caso, el trabajo no es más que la
contraprestación mínima necesaria para obtener los ingresos que les
permiten satisfacer necesidades o caprichos propios o ajenos.

Hay, además, quienes no encuentran sentido a su trabajo porque su -
vida tampoco lo tiene. No saben lo que deben hacer, ni siquiera sa-
ben lo que quieren realmente. Necesitan descubrir ese sentido, su-
perar ese vacío existencial, tarea que nadie puede hacer por ellos,
aunque se les pueda ayudar.

Como la satisfacción en el trabajo es una actitud de la persona hacia la labor que realiza, depende de el valor que subjetivamente perciba el individuo respecto a su trabajo. Y es por ello que aun que las condiciones externas sean adecuadas, no experimentará satisfactorio su trabajo quien no tenga motivos suficientes para hacerlo.

Es una cuestión que depende primordialmente de cada persona.

Respecto a aquellas personas a quienes les disgusta trabajar o que simplemente les es indiferente, no queda otra salida a la Dirección, en este caso, que hacer uso de la "Motivación" para intentar modificar la postura de estos individuos sobre la importancia del trabajo que realizan.

3.2.1 MOTIVACION.

Motivación es " aquella fuerza o impulso que lleva a una persona a elegir una acción concreta entre aquellas que podrá realizar en unas circunstancias dadas." (1)

(1) PEREZ LOPEZ JUAN ANTONIO, "Teoría de la Organización. (B) Teoría de las Motivaciones Humanas". Nota de la División de Investigación del IESE, Barcelona., No. 0479005 FHM-120, España, 1979, p. 3.

Es una fuerza motriz despertada en el individuo cuando éste capta un valor en el objeto que desea.

Se define como "motivo" a aquello que mueve al ser humano, y más propiamente a la voluntad de éste, a realizar algo de un modo concreto. " La gente puede cambiar de actitud dándole motivos; no so vida, pues el movimiento parte del interior de la persona mediante el ejercicio de la voluntad."⁽¹⁾ Y son los valores los que nos mueven en cuanto se descubren como algo interiorizado.

Los motivos humanos se basan en necesidades percibidas en forma consciente o subconsciente. "Influídos por las posibilidades y limitaciones personales y ambientales, por la propia historia personal y por los proyectos todavía no realizados."⁽²⁾

Lo más importante para motivar a otros está dentro de nosotros mismos, en los motivos que tenemos para ello, porque si éstos no están respaldados por razones válidas, nadie que sea razonable los podrá aceptar racionalmente.

(1) OLIVEROS F. OTERO, Op. cit., p. 48.

(2) *Ibidem*.

No logramos convencer a una persona porque ésta sea débil, sino porque nuestras razones y nuestros motivos son fuertes.

El genuino y auténtico modo de motivar es lograr que la persona quiera lo que nosotros quaremos, y de este modo, lograremos que haga lo que ella quiere.

"La motivación y la satisfacción son diferentes. La motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere a la alegría experimentada cuando se satisface una necesidad."⁽¹⁾ Mientras la motivación implica un impulso hacia un producto, la satisfacción incluye el hecho de haber ya experimentado el producto.

La motivación incluye una reacción en cadena como lo muestra la figura 3.1.

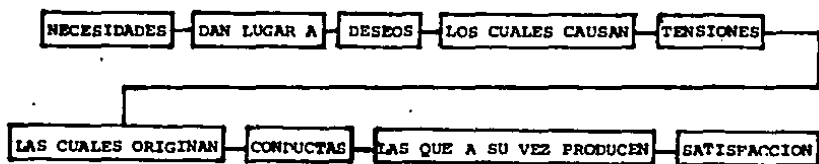


FIGURA 3.1

(1) KOONTZ-O'DONNELL., "Curso de Administración Moderna.", Mc Graw - Hill, México, 1984, p. 626.

3.2.1.1 TEORIAS DE LA EXPECTATIVA Y DE LA DISONANCIA COGNOSCITIVA.

Existen varias teorías que tratan de explicar qué es lo que hace que las personas actúen de una u otra manera. Entre ellas se encuentran la teoría de la expectativa y la teoría de la disonancia cognoscitiva:

* TEORIA DE LA EXPECTATIVA. Esta teoría sostiene que la probabilidad de que una persona actúe de determinada manera es una función de qué tan fuerte es su esperanza o expectativa de que el acto irá seguido de una recompensa y de qué valor tiene esa recompensa para él.

Los empleados sólo serán motivados a producir si perciben que la alta producción conducirá a una recompensa que ha de satisfacer - una necesidad importante para ellos y que la satisfacción lograda será suficientemente grande para que justifique el esfuerzo.

* TEORIA DE LA DISONANCIA COGNOSCITIVA. La gente tiende a conservar relaciones consistentes entre sus creencias, ideas y acciones. Cuando surgen conflictos o inconsistencias entre ellas ocurre una reacción desagradable llamada " Disonancia Cognoscitiva".

Cuando una persona experimenta disonancia siente una incómoda tensión que se ve motivada a reducir para recobrar cierto equilibrio. Lo hará eligiendo cualquiera de estas dos posibilidades fundamentales:

- * Modificando sus creencias o su comportamiento.
- * Defendiendo su idea original y encontrando fallas en la nueva información.

Por ejemplo: Para un trabajador que no está a gusto con su sueldo porque le parece muy poco para la cantidad de trabajo que realiza se vuelve inconsistente "trabajar duro para no conseguir nada". Las dos posibles acciones a seguir serían

- * Reconocer que quizá su desempeño no es tan bueno e intentar mejorarlo.
- * Tachar a la empresa de explotadora.

Hay indicios de que la disonancia puede crearse por medio de controles y recompensas.

3.2.1.2 EL ENFOQUE TRADICIONAL.

Durante la Revolución Industrial, la forma de "motivación" en la industria (ahora conocida como "Enfoque Tradicional") hacía hincapié en la autoridad y los beneficios económicos.

Se le obligaba a trabajar al empleado amenazándolo con el despido o con una merma de sus ingresos, si no lo hacía.

La suposición que apoyaba este método era que la única razón por la cual la gente trabaja es el salario que devenga y que da rendimiento sólo por el miedo de perder el empleo. Que puesto que a nadie le gusta trabajar, los empleadores tratarían de salirse con la suya haciendo lo menos posible, y para evitarlo debe haber una estrecha vigilancia.

Al paso de los años, los trabajadores han aprendido a esperar de sus oficinas algo más que el solo castigo. Y por consiguiente, la motivación "por la fuerza" dejó de ser eficaz.

Este cambio en el concepto que se tenía del trabajo y del trabajador ha sido causa de varias corrientes que de alguna manera buscaron explicar cuáles son los motivos que impulsan a la gente en el trabajo. Entre las más importantes están las de Maslow, Herzberg y Mc Cllland.

3.2.1.3 M A S L O W.

Según la bien conocida teoría de la jerarquía de las necesidades - de Abraham Maslow, las necesidades humanas pueden ordenarse en una jerarquía en la que las de tipo material ocupan el lugar más bajo y básico seguidas en orden ascendente por las necesidades de seguridad, de afiliación y de autorrealización.

En esta jerarquía, una necesidad más alta y menos básica no ofrece motivación a menos que todas las inferiores y más básicas hayan sido en gran parte satisfechas; pero una vez que una necesidad de bajo nivel ha sido en gran parte satisfecha, deja de ser motivadora.

1) Necesidades de tipo material. Son básicas para mantener por sí la vida humana (alimentación, agua, vestido, habitación, sueño y - sexo).

2) Necesidades de seguridad. Son las necesidades de encontrarse - libre de peligro físico y del temor de perder un trabajo, propiedad, alimentos, vestido o habitación.

3) Necesidades de afiliación o aceptación. Se refieren a las nece

sidades de pertenecer a un grupo y ser aceptados por los demás.

4) Necesidades de estimación. Son necesidades de autoestimación y aprecio por parte de los demás. Estas producen satisfacciones como poder, categoría y confianza en sí mismo.

5) Necesidades de autorrealización. Son las de mayor importancia dentro de la jerarquía y consisten en maximizar el potencial de uno y lograr ser lo que se considere que se puede ser.

El mensaje de esta teoría para la administración es que mientras las necesidades inferiores del trabajador permanezcan insatisfechas, será difícil motivarlo con las de un orden más elevado; pero una vez que las de orden inferior ya han sido razonablemente atendidas la administración tendrá que conceder mayor importancia a las necesidades más altas con el fin de mantener una motivación continua.

Sin embargo, esta teoría ha sido objeto de críticas como éstas:

* Hay grandes diferencias entre unas y otras personas en cuanto al grado en que se debe satisfacer una necesidad antes de pasar a un nivel más alto. Además, para algu--

nos individuos las necesidades de autorrealización pueden ser más importantes que las sociales.

* Una forma de satisfacción puede compensar la falta de otra...

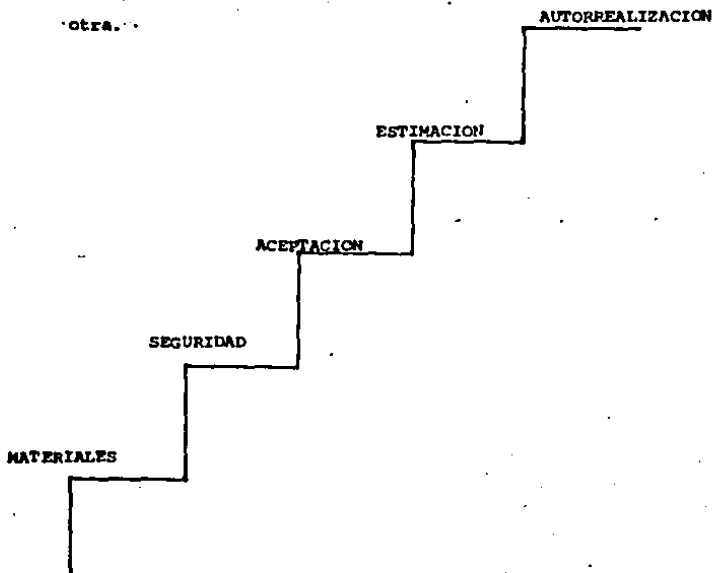


FIGURA 3.2

3.2.1.4 H E R Z B E R G.

Herzberg propone encontrar una explicación de la motivación basándose en dos factores:

1) Factores que sólo eran satisfactores y no motivadores, porque de existir en un ambiente de trabajo en gran cantidad y calidad, no se produce descontento, pero su carencia produciría falta de satisfacción. Estos eran: la administración y la política de la empresa, - la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, la categoría, la seguridad laboral y la vida personal.

2) Factores que sí son satisfactores y también motivadores. Están relacionados con el contenido del trabajo e incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, el progreso y el ascenso en el trabajo. Su existencia produciría sentimientos de satisfacción o no satisfacción (pero no insatisfacción).

El primer grupo de factores fue denominado "factores de mantenimiento o higiene". Su presencia no motivará a la gente que se encuentra en la organización; sin embargo, deben estar presentes, o surgir

rá el descontento.

El segundo grupo fue denominado "factores del contenido del trabajo" y son motivadores reales porque tienen el potencial de poder producir un sentido de satisfacción.

3.2.1.5 M C C L E L L A N D.

Mc Clelland reconoce la existencia de diferencias de personalidad. Dice que hay por lo menos tres necesidades principales positivas - que se relacionan con el comportamiento del empleado en las organizaciones: la necesidad de realización, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

a) Necesidad de realización. Se refiere al deseo de éxito y temor al fracaso intensos. Las personas que tienen una alta necesidad de realización quieren ser desafiadas, establecerse metas moderadamente difíciles, dar un enfoque realista al riesgo, asumir responsabilidad personal para hacer que se realice un trabajo, etc.

b) Necesidad de poder. Las personas con una alta necesidad de poder tienen gran interés por ejercer influencia y control, general-

mente buscan posiciones de liderazgo, son enérgicos, etc.

c) Necesidades de afiliación. Las personas con alta necesidad de -
afiliación suelen gustar de ser apreciadas y tienden a evitar el do
lor de ser rechazadas por un grupo social, y por ello se ocupan de
mantener relaciones sociales placenteras y de consolar y ayudar a -
quienes tienen problemas.

3.2.1.6 OTROS ENFOQUES MOTIVACIONALES.

3.2.1.6.1 RELACIONES HUMANAS . .

En los primeros años de la década de los 20's se empezó a sentir -
una oposición por parte de los administradores contra el enfoque -
tradicional (al cual me dirigí anteriormente), quienes pretendían
motivar a los trabajadores mediante la satisfacción de las necesi-
dades de seguridad y sociales, menospreciadas por aquel enfoque.
Estos críticos de las organizaciones autocráticas y burocráticas se
vieron reforzados por los intérpretes de los famosos experimentos
que se llevaron a cabo en la planta de la Western Electric Company

en Chicago (Estudios Hawthorne) indicando la importancia de las necesidades de aprobación, de pertenencia y de afiliación en un grupo. Y de allí surgió el movimiento de relaciones humanas que dominó el pensamiento gerencial en las décadas de los 40's y los 50's.

Las necesidades de seguridad se trataron de satisfacer mediante - prestaciones que ofrecían protección contra enfermedades, vejez y - desempleo y con políticas gerenciales de tratar a los trabajadores con dignidad.

Las necesidades sociales se trataron de satisfacer con actividades de recreación, con el desarrollo de grupos cohesivos y con muestras de interés en los trabajadores por parte de los supervisores.

Dentro de este enfoque se distinguieron dos formas de relaciones humanas: el paternalismo y la gerencia higiénica.

• El paternalismo afirmaba que si la gerencia trataba bien a los empleados, éstos trabajarían más duro por lealtad y gratitud.

• La gerencia higiénica sostenía que las prestaciones generosas, - las buenas condiciones de trabajo y la supervisión amable producían empleados satisfechos que trabajaban más duro.

Sin embargo, como en ambas formas las recompensas debían distribuirse indiscriminadamente a todos los que figuraran en la nómina, no había ningún incentivo para que el trabajador individual mejorara su rendimiento.

3.2.1.6.2 NEGOCIACION IMPLICITA.

La negociación implícita consiste en que la administración alienta a los trabajadores a producir un volumen "razonable" de trabajo, acordando proveer a cambio de ello, una supervisión "razonable".

El nivel de producción y las condiciones de trabajo se acuerdan entre superior y subalternos.

Muchas veces el supervisor permite la violación de algunas reglas como parte del acuerdo.

Es una política de "vivir y dejar vivir" que hace posible un nivel satisfactorio de producción y crea relaciones armoniosas entre trabajadores y supervisores.

Sin embargo, ofrece muy poca satisfacción intrínseca, pues el trabajo se sigue considerando como un castigo que uno resiste solamente por los beneficios que se reciben por cumplir el acuerdo.

3.2.1.6.3 COMPETENCIA.

Otra forma de motivación es la competencia por aumentos de sueldo y ascensos, que se otorgan a quienes destaquen en su trabajo.

El ganar una promoción o una alza de salario es una meta cuyo logro no sólo significa para el empleado una recompensa económica, sino también un sentido de realización, de progreso y de prestigio social.

Sin embargo, este tipo de motivación tiene las siguientes limitaciones:

1) No todas las personas están igualmente interesadas en progresar. Mientras que algunas son muy ambiciosas, otras tienden a evitar situaciones en que tengan que "pelear" con sus compañeros para progresar o como están satisfechas con su actual trabajo y sus ingresos, no desean hacer un esfuerzo adicional para ganar una promoción.

2) La competencia entre empresas es sana. La competencia dentro de una empresa es peligrosa. Cada vez se requiere más del trabajo en equipo para el logro de las metas y la competencia puede acabar con la cooperación.

3) En muchos casos resulta difícil medir quién ha tenido mayor éxito porque resulta imposible identificar el rendimiento de cada empleado.

4) Los esfuerzos por alentar la competencia muchas veces son considerados como presión, y la presión excesiva causa frustración. Como la mayoría de las jerarquías de promoción tienen forma de pirámide (con menos puestos en el vértice que en la base) siempre es mayor el número de perdedores que de ganadores.

3.2.1.6.4 MOTIVACION INTERIORIZADA.

Este enfoque consiste en "proporcionar oportunidades para la satisfacción de las necesidades por medio del propio desempeño del trabajo y así interiorizar la motivación, de modo que el trabajador disfrute de hacer un buen trabajo."⁽¹⁾ Para esto, se requiere que la administración acepte la responsabilidad de crear condiciones - en las cuales los empleados por su propia voluntad y con gusto tra

(1) STRAUSS-SAYLES, "Personal. Problemas Humanos de la Administración", Prentice Hall Internacional, México, 1985, p. 41.

bajen por los objetivos organizacionales, porque les gusta el trabajo mismo y no sólo el lugar de trabajo y sienten que es importante realizar una buena labor.

Este enfoque descarta la suposición de que el trabajo sea necesariamente desagradable, hace más énfasis en las necesidades egocéntricas que en la motivación económica y considera que todos los trabajadores poseen habilidades creativas no aprovechadas por la empresa.

Mientras que en el enfoque de relaciones humanas se supone que una mayor satisfacción produce más trabajo, en el de motivación interiorizada el mayor esfuerzo en el trabajo es el elemento que conduce a mayor satisfacción (la relación se invierte). Se obtiene la satisfacción por el trabajo mismo.

Esta parece ser la mejor forma de motivación, pues además de ser la que da a los individuos las mayores oportunidades de satisfacer sus necesidades, les permite desarrollar sus personalidades.

Entre los caminos que hay para lograr la motivación interiorizada está el rediseño de puestos y dentro de ésta destaca el enriquecimiento del trabajo.

3.2.1.7 ESTRUCTURA Y DISEÑO DE PUESTOS.

J. Richard Hackman, uno de los investigadores que ha hecho importantes contribuciones al estudio de los puestos, distingue entre dos enfoques fundamentales para el diseño de puestos.

El primero, el enfoque tecnológico, está centrado en la eficiencia económica y tecnológica. Busca distribuir el trabajo y el equipo en forma tan mecánica como sea posible y después simplemente ubicar a las personas donde sea necesario subordinando las necesidades y metas de las personas a las demandas y requerimientos de trabajos fijos. Se supone que las personas se adaptarán.

En este enfoque existe una preocupación especial por la ingeniería y por una especialización o división cada vez más fina de trabajo, es decir, dividir un trabajo amplio en minitrabajos.

Un ejemplo clásico de las ventajas de la especialización es la descripción que Adam Smith hizo en 1776 de la transformación de los puestos de diez personas que fabricaban alfileres. Trabajando aisladamente en el trabajo total, cada uno podía elaborar entre uno y 20 alfileres al día. Al dividir el trabajo en subtrabajos especia

lisados (una persona sacaba el cable, otra lo enderezaba, otra lo - cortaba, otra lo afilaba, una quinta lo limaba en un extremo para - recibir la cabeza, etc.,etc.) podían fabricar más de 48 000 alfileres al día.

Además de los incrementos en la productividad aumentaba en gran medida la destreza del trabajador quien hacía de una simple operación la única ocupación de su vida.

Taylor apoyó estas ideas afirmando que el trabajo especializado y - científicamente administrado no limitaba a las personas que lo efectúan ni tampoco afectaba a la calidad, sino por el contrario, mejoraba tanto a las personas como al desempeño, de acuerdo a la manera prevista por Adam Smith.

Sin embargo, los efectos de la especialización no fueron animadores para los trabajadores. En 1839 John Ruskin lo expresó de esta manera: " Hemos estudiado y perfeccionado en gran medida, últimamente, la gran invención civilizada de la división del trabajo, sólo que - le damos un nombre falso. No es hablando con la verdad, el trabajo el que se ha dividido, sino a las personas: se les ha dividido en - simples segmentos de persona, se les ha dividido en pequeños fragmentos y picas de vida, de manera que la pequeña porción de inteli

gencia que le resta a una persona no es suficiente para fabricar - un alfiler, o un clavo, sino que se agota en la elaboración de la punta de un alfiler o de la cabeza de un clavo."⁽¹⁾

Chris Argyris hacía hincapié en que la especialización del trabajo conducía a puestos mejor ajustados a la personalidad de un niño - que a la de un adulto, pues éstos requerían que las personas tuvieran poco o ningún control sobre su trabajo, que fueran dependientes, subordinadas y pasivas y que utilizaran sólo unas cuantas habilidades superficiales.

Frederick Herzberg afirmaba que las técnicas de especialización del trabajo estaban haciendo que el trabajo perdiera su significado. Douglas Mc Gregor decía que estas técnicas coartaban la satisfacción de necesidades egocéntricas de los empleados.

Un diseño de puestos exclusivamente centrado en la tecnología y en la eficiencia puede implicar efectos psicológicos adversos que pueden dañar el desempeño de la organización tanto como el bienestar humano.

Al privar a los puestos de su capacidad de proporcionar sentimientos compensatorios de logro, estima, habilidad, crecimiento, etc.,

(1) HAMPTON DAVID, "Administración Contemporánea", Mc Graw Hill, - México, 1963, p. 334.

los administradores han hecho que los trabajos sean menos satisfactorios y motivantes. Muchos trabajadores están enajenados y pueden ser menos productivos. Sus puestos les proporcionan pocas oportunidades de mostrar sus habilidades de nivel superior.

El segundo enfoque para el diseño de puestos considera factores tanto psicológicos como tecnológicos, permitiendo que los empleados experimenten el trabajo como algo inherentemente significativo y sientan una responsabilidad personal por los resultados, recibiendo información confiable sobre éstos.

Generalmente, las personas tienden a sentirse bien cuando tienen un buen desempeño en puestos que satisfacen estas condiciones y esos sentimientos se convierten a su vez en un incentivo permanente de un buen desempeño.

Este enfoque habla de 4 resultados principales que los administradores desean obtener por parte de sus empleados:

- 1) Una alta motivación interna dentro del trabajo.
- 2) Un desempeño de alta calidad en el trabajo.

3) Una gran satisfacción en el trabajo.

4) Ausentismo y rotación bajos.

Se dice que aumentan las probabilidades de obtener estos resultados personales y de trabajo, si están presentes 3 "estados psicológicos críticos" en las personas que desempeñan el trabajo:

1) Que de acuerdo a sus valores, el empleado perciba su trabajo como significativo y valioso.

2) Que el empleado se sienta responsable por los resultados del trabajo.

3) Que el empleado sepa los resultados que se obtienen por efectuar el trabajo, qué es lo que se está logrando y si el resultado es satisfactorio o no.

Las investigaciones de J. Richard Hackman y Greg R. Oldman han abarcado 5 "dimensiones básicas de los puestos" y han desarrollado evidencias de que, conforme un puesto posea en mayor medida las características representadas por cada dimensión, mayor es su potencial para crear los estados psicológicos críticos. Las 5 dimensio

nes básicas de los puestos son:

1) Variedad de habilidades. Se refiere a la medida en que un empleo determinado requiere que el trabajador realice actividades que exijan la utilización de una variedad de habilidades y destrezas.

2) Identidad de la tarea. Es la medida en que el puesto implica terminar una unidad completa y reconocible de trabajo.

3) Importancia de la tarea. Es la medida en que un trabajo produce un impacto sustancial y perceptible en la vida de otras personas bien sea dentro de la organización o fuera de ella.

Estas primeras 3 dimensiones determinan la medida en que el trabajador percibe su empleo como algo "significativo".

4) Autonomía. Es la cantidad de independencia y discreción que el empleado tiene para planear y llevar a cabo el trabajo. La autoadministración es la característica distintiva del trabajo autónomo.

Esta dimensión está directamente relacionada con el segundo estado psicológico crítico, de darle al trabajador un sentido de res-

ponsabilidad personal.

5) Retroalimentación. Es la cantidad de información que reciben las personas que llevan a cabo el trabajo y que les dice qué tan efectivos han sido sus esfuerzos en la obtención de resultados. Esta dimensión está directamente relacionada con el tercer estado psicológico crítico, de conocer los resultados.

Cualquier empleo se puede analizar en términos de estas cinco dimensiones, por su "Potencial Motivante" (MPS) utilizando una encuesta de diagnóstico de empleo y agregando los puntajes obtenidos en las dimensiones de trabajo.

La figura 3.3 ilustra las relaciones entre las cinco dimensiones críticas del puesto, los estados psicológicos críticos y los resultados personales y de trabajo que se desean. Muestra la variedad de habilidades, la identidad de la tarea y su importancia, y cómo afectan al grado en que las personas experimentan que su trabajo es importante.

ESTO DEBE
SER LA
RESPUESTA

**DIMENSIONES CENTRALES
DE TRABAJO**

**ESTADOS PSICOLOGICOS
CRITICOS**

**RESULTADOS PERSONALES
Y DE TRABAJO**

Variedad de la habilidad
Identidad de la tarea
Importancia de la tarea

Significado del trabajo
que se ha experimentado

Alta motivación interna
de trabajo

Autonomía

Responsabilidad asumida
por los resultantes del
del trabajo

Alta calidad del trabajo
realizado
Alta satisfacción con el
trabajo

Retroinformación

Conocimiento de los re-
sultados reales de la -
actividad laboral

Bajo ausentismo y rota-
ción

MODERADORES

Habilidad y destreza
Intensidad de la necesidad de crecimiento
Contexto de satisfacción

Esta perspectiva del diseño de puestos toma en consideración una - cadena de influencias: las características objetivas de los puestos influyen sobre los estados psicológicos y sentimientos de los empleados que a su vez influyen sobre la motivación, satisfacción, calidad del desempeño, ausentismo y rotación. También reconoce - que las personas no reaccionan de la misma manera a cambios en las características objetivas de los puestos y que tampoco tienen los mismos sentimientos acerca de su trabajo. Conforme más fuertes - sean sus necesidades de crecimiento (necesidades de nivel superior mencionadas por Maslow), más fuertemente responderán sus sentimientos y conductas a aumentos en las características del puesto y a los estados psicológicos.

3.2.1.7.1 ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.

La investigación y los análisis sobre motivación parecen acentuar la importancia de hacer a los trabajos más desafiantes y significativos. Esto es aplicable tanto a los administradores como a los - que no lo son y sobre todo es cierto para la teoría de la motivación de Herzberg, donde los factores del contenido del trabajo son considerados como los motivadores reales.

Hersberg decía que los puestos privados de motivación (logros, responsabilidad, crecimiento, etc.) por una especialización excesiva, debían ser enriquecidos mediante el rediseño del trabajo para incluir estos motivadores.

El enriquecimiento del trabajo debe diferenciarse de la ampliación del trabajo. Esta última técnica trata de hacer un trabajo más variado, eliminando la monotonía asociada con el desempeño de operaciones repetitivas (combinar tareas horizontalmente para alargar - el ciclo de trabajo).

En el enriquecimiento del trabajo, se trata de incorporar dentro de él un mayor sentido de desafío y realización. De darle profundidad, es decir, aumentar sus niveles de creatividad, de responsabilidad, de autodeterminación, de autoexpresión, de competencia profesional, de autoridad, etc.

Un trabajo puede enriquecerse:

1) Dando a los trabajadores más injerencia al decidir sobre cuestiones tales como métodos, secuencia y paso, o permitiéndoles tomar decisiones acerca de la aceptación o rechazo de materiales.

2) Fomentando la participación de los subordinados y la interacción entre los empleados.

3) Dando a los empleados un sentimiento de responsabilidad personal por tareas.

4) Dando los pasos necesarios para asegurarse de que las personas - puedan ver cómo contribuyen sus tareas a un producto terminado y al bienestar de la empresa.

5) Proporcionando a las personas retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo, de preferencia antes de que sus supervisores la - reciban.

6) Haciendo que los empleados participen en el análisis y cambio de aspectos físicos del ambiente de trabajo.

La idea es ampliar los puestos tanto horizontal como verticalmente, incorporando tareas variadas pero, en particular, incorporando más trabajo administrativo dentro de cada puesto.

Cierto número de compañías han introducido programas de enriquecimiento del trabajo (AT & T, PROCTER & GAMBLE, TEXAS INSTRUMENTS, GENERAL FOODS) experimentando un incremento en la productividad, una mejora en la moral y una disminución en el ausentismo y rotación de personal.

Desde un punto de vista superficial, el enriquecimiento del trabajo como respuesta a los factores de motivación es una idea atractiva. Mas al parecer no ha funcionado tan bien como se planeó. Parecen existir ciertos problemas relacionados con su enfoque. Uno de ellos es la tendencia de los altos administradores y especialistas en Personal a aplicar su propia escala de valores en términos de de saño y realización a las personalidades de otros. Otra dificultad es que el enriquecimiento del trabajo se le suele imponer a las per sonas; se les dice, en lugar de preguntárseles si les gustaría. Además no ha habido ningún apoyo, o al menos muy poco, por parte de los líderes sindicales. Es posible que haya también consecuencias no buscadas y aún no descadas que puedan variar desde un aumento de la ansiedad hasta llegar a conflictos, desde estar siendo explota-- dos hasta la pérdida de valiosas relaciones interpersonales.

Cuando los puestos se vuelven más complejos e inciertos, algunas - personas se ponen más angustiadas e incómodas y son menos efectivas. Además hay quienes prefieren los puestos más simples, dado que consideran que el puesto no es un fin en sí mismo sino un medio para - ganarse la vida.

El enriquecimiento de puestos no sólo funciona en forma dispareja, -

sino que tiene también efectos laterales que pueden ser contemplados observando los cambios en las relaciones entre personas. Algunas veces se puede alterar un puesto, de manera que se vuelva más rico en logros pero más pobre en relaciones interpersonales. Los conflictos entre superiores y subordinados son otro efecto que puede ocurrir cuando el jefe piensa que las responsabilidades de fijación de metas, solución de problemas y toma de decisiones añadidas al puesto del subordinado han sido sustraídas de su propio puesto. Los supervisores se sienten también desilusionados debido a que los empleados parecen obtener más reconocimiento que ellos, a pesar de su contribución para hacer que el nuevo sistema trabaje. Algunas veces los líderes sindicales se ven preocupados acerca de los posibles efectos del enriquecimiento del puesto sobre los trabajadores que representan y sobre sus propias organizaciones, pues sospechan que el enriquecimiento es solamente un nombre clave para acelerar la explotación o un dispositivo para debilitar el sindicalismo.

3.2.1.7.1.1 QUE SE NECESITA PARA HACER EFECTIVO EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.

Se pueden usar varios criterios:

1) Una mejor comprensión de qué es lo que quiere la gente. Esto va
ría según el personal y las situaciones.

Las investigaciones han demostrado que los trabajadores con pocas -
habilidades desean factores extrínsecos, como seguridad en el traba
jo, remuneración, beneficios, normas de trabajo menos restrictivas
y supervisores más simpáticos y comprensivos. A medida que ascende
mos por la escala organizacional, nos percatamos de que los facto--
res extrínsecos se vuelven cada vez más importantes.

2) Si el aumento en la productividad es la meta principal del enri-
quecimiento del trabajo, el programa debe mostrar cómo se beneficia
rán los trabajadores.

3) Nunca hay que olvidar que a los seres humanos nos gusta ser toma
dos en cuenta, ser consultados y tener oportunidades para ofrecer -
sugerencias.

4) A las personas les gusta poder sentir que sus administradores se
preocupan realmente por su bienestar. A los trabajadores les gusta
saber qué están haciendo y por qué, les gusta ser retroalimentados
en base a su desempeño. Les gusta que se les aprecie y se les recoo

nozca por su trabajo.

3.2.1.7.2 UN ENFOQUE SISTEMÁTICO.

Basado en su teoría de las relaciones entre dimensiones básicas del puesto, estados psicológicos y resultados, Hackman y sus colegas desarrollaron una visión sistemática del enriquecimiento de puestos y un enfoque lógico para su implantación.

Identificaron una serie de acciones de diseño de puestos o "conceptos de implantación" para enriquecer puestos aumentando la cantidad de cada una de las características representadas por las cinco dimensiones básicas de los puestos. Cada uno de los conceptos de implantación de la figura 3.4 tiene algún impacto sobre una o más de las dimensiones básicas de los puestos.

1) Combinación de tareas. Se refiere a recombinar las tareas en módulos de trabajo de mayor tamaño y más integrados. En vez de hacer que varias personas llevaran a cabo una operación individual, el puesto enriquecido hace que cada persona realice un trabajo completo aumentando la variedad de habilidades y la identificación con la tarea.

CONCEPTO DE ALTA IMPLANTACION	DIMENSIONES BASICAS DEL PUESTO	ESTADOS PSICOLOGICOS CRITICOS	RESULTADOS PERSONALES Y DE TRABAJO
Combinación de tareas	*Variedad de las tareas *Identidad de la tarea *Importancia de la tarea	Se experimenta una falta de significado en el tra- bajo	Una alta motivación interna en el traba- jo
Establecimiento de relaciones con clien- tes	Autonomía	Se experimenta responsa- bilidad por los resulta- dos del trabajo	Un desempeño en el trabajo de alta cali- dad Una satisfacción con el trabajo
Enriquecimiento verti- cal	Retroalimentación	Se conocen los resulta- dos reales de las activi- dades del trabajo	Baja rotación y au- sentismo
	Fuerza de la necesidad de crecimiento del empleado		

2) Formación de unidades de trabajo naturales. Implica combinar - en forma sensible algunas partes funcionalmente especializadas de algún módulo distinto y más amplio de trabajo, aumentando tanto la identidad de la tarea como su importancia.

3) Establecimiento de relaciones con clientes. El potencial de estas relaciones con clientes es aumentar la variedad de habilidades y la autonomía y añadir otra fuente de retroalimentación.

4) Carga vertical. Consiste en convertir a cada empleado en algo - así como un administrador. El empleado cuyo puesto es enriquecido verticalmente recibe mayor autoridad, responsabilidad y discreción para la planeación, organización y control de su propio trabajo.

La carga vertical aumenta, por lo tanto, la autonomía.

Debido a que la carga vertical con frecuencia incluye fijación de - metas y debido a que ésta puede aumentar la motivación en el desempeño, el enriquecimiento vertical puede definitivamente mejorar la motivación y el desempeño.

5) Apertura de canales de retroalimentación. La retroalimentación aumenta directamente el conocimiento de los resultados de las actividades de trabajo. Conforme más directamente pueda obtenerse de - un puesto, en vez de un jefe o de un departamento de staff es más -

aceptable.

La apertura de canales de retroalimentación significa con frecuencia permitir que la retroalimentación fluya directamente entre usuarios y proveedores de bienes y servicios sin interponer administradores y personal de staff.

Este enfoque de las "características del puesto" de Hackman y sus colegas incluye un sistema para diagnosticar puestos, con objeto de medir su adecuación para el enriquecimiento y para diagnosticar a personas que miden su probable reacción a un trabajo enriquecido.

Específicamente este sistema de diagnóstico incluye: investigación de diagnóstico del puesto, un cuestionario que mide la cantidad de cada una de las dimensiones básicas, de cada uno de los estados críticos, de la fuerza de la necesidad de crecimiento en el empleo y los niveles de motivación y la satisfacción en el trabajo. La calidad del desempeño, el ausentismo y la rotación pueden ser medidos en forma independiente. Se han diseñado también otros cuestionarios, y en algunas situaciones puede parecer conveniente y menos complicado no utilizar cuestionarios y confiar en observaciones informales o en otras fuentes de información.

Diversas preguntas deben caracterizar un esfuerzo razonable de diagnóstico:

- 1) ¿Existe un problema?
- 2) ¿La motivación y la satisfacción son críticas para el problema?
- 3) ¿Qué niveles de las cinco dimensiones básicas del puesto están presentes?
- 4) ¿Están listos los empleados para un cambio?
- 5) ¿Qué relaciones tiene el puesto con otros trabajos, equipo y personas en el sistema del cual forma parte?

3.2.1.8 CARLOS LLANO.

3.2.1.8.1 PRIMUS Y SECUNDUS.

El Doctor Carlos Llano, profesor del Instituto Panamericano de Alta

Dirección de Empresas (IPADE), describe dos perfiles humanos siempre existentes en una organización pero en los que no necesariamente han de caer todos sus integrantes.

Se trata de "Primus" y "Secundus", dos caracterologías que se excluyen mutuamente por encarar dos actitudes incompatibles de acuerdo a la disposición de la persona hacia los otros, hacia sí misma y hacia su trabajo conforme a la idea que acerca de sí se haya forjado.

El perfil "Primus" ocurre cuando la persona pretende la adquisición de lo suyo excluyendo o minimizando a los demás, y el perfil "Secundus" cuando se tiene ante todo la disposición interior de dar a los demás lo que les corresponde estando éstos en lugar preminente.

Ambos son egoístas: Primus busca crecer haciendo crecer su trabajo sirviéndose de las realizaciones de otros a los cuales mantiene detrás de sí, mientras que Secundus pretende crecer haciendo crecer a quienes realizan el trabajo.

Hay varios puntos de comparación entre Primus y Secundus:

1) Concepto y actitud ante el logro.

Primus busca el logro "personal". Busca alcanzar sus objetivos - más por lo que tienen de personales que de valiosos. Ve en el logro, ante todo, el brillo de su persona.

Secundus busca el "logro" personal justo por lo que tiene de objetivo y de conquista no sólo para él sino también para quienes junto con él deben realizarlo. Busca el logro por el valor del logro mismo.

2) Pregunta que se cuestionan al encararse con un trabajo determinado.

Primus se pregunta: ¿cómo podré demostrar que lo puedo hacer?, o - bien, ¿cómo podré ocultar que no lo sé hacer?

Y Secundus: ¿quién lo podrá hacer mejor que yo?

3) Plazo de confianza o seguridad en sí mismo.

Primus requiere estar seguro de su capacidad personal y hace cuanto sea necesario para demostrarla aquí y ahora. La seguridad y confianza en su propia valía es una de sus necesidades principales.

Secundus alcanza una seguridad a largo plazo pues busca la colaboración de personas competentes y mientras mejores sean éstas, mejor resultará el trabajo por ellas realizado.

4) Laboriosidad.

Primus es por lo general un hombre trabajador y diligente, pues buscando el carácter personal de sus logros se convierte en un monopolizador del trabajo.

Secundus puede correr el riesgo de convertirse en un sujeto comodón poniendo como pretexto su habilidad de delegar.

5) Deseo de adquirir y voluntad de entrega.

Es propio de todos los hombres adquirir lo que no poseen (tendencia desideriumo desiderativa) y compartir lo que tienen (tendencia effusio o efusiva).

Mientras en Primus predomina la tendencia desiderativa, en Secundus predomina la efusiva, y de aquí parte el Dr. Llano para afirmar que cada una de estas tendencias está relacionada con un sistema motivacional en particular.

La desiderativa corresponde a las motivaciones de preponderancia y la efusiva a las asociativas (que más adelante explicaré).

6) Forma de crecer en la organización.

Las personas dentro de la organización, se mueven al menos en dos líneas: Rango e Inclusión.

a) La línea llamada "Rango" ordena a los individuos jerárquicamente

según la preponderancia de uno sobre otro y lleva una dirección de abajo hacia arriba.

Primus se desarrolla muy bien en esta línea; sus apetencias se polarizan en subir en la escala del rango, o en permanecer arriba si consigue dicha posición.

b) La línea de "Inclusión" o de sentido de permanencia se mueve de afuera hacia adentro, según el individuo se interiorice en la organización y se comprometa con ella.

Esta es la línea en la que más crece Secundus, quien más que arriba quiere estar en el centro de la organización.

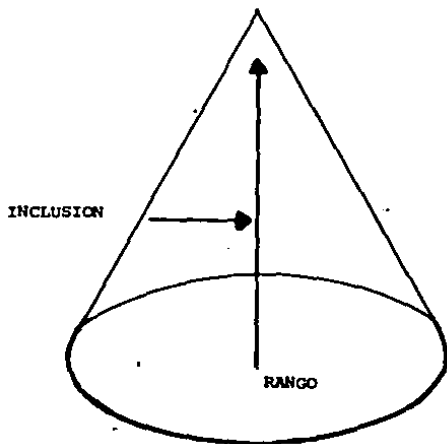


FIGURA 3.5

Rango e inclusión pueden llegar a ser dos caminos opuestos; puede - un individuo ascender en la organización escalando por las paredes del cono sin involucrarse o incluirse en la organización, y una vez arriba, donde ya no hay más niveles que alcanzar, salirse de la organización para seguir subiendo. Así se explicaría el "fenómeno de la rotación de los gerentes profesionales". Consecuencia de ello - es una cultura organizacional según la cual el progreso solamente - se consigue en la línea del rango. Se le dan puestos de mayor responsabilidad a aquellos que, de no ascenderlos se irían de la empresa, porque realmente no pertenecen a ella. En cambio, quienes se mueven en la línea de inclusión son menos susceptibles de ascenso - porque no manifiestan el apremio de subir, sino de adentrarse y por que de todos modos se irían aunque se les ascienda.

Quien se mueve en la línea del rango alcanzará los propósitos de la empresa sólo en la medida en que ello sirva para sus propósitos individuales. Quien camina por la vía de la inclusión coincide en - sus propósitos individuales con los de la organización.

7) Bienes exclusivos y bienes comunicables.

Todos los hombres perseguimos dos tipos de bienes: los bienes exclusivos y los bienes comunicables.

Los bienes exclusivos son aquellos que el individuo no puede compar

tir con los demás porque los perdería para sí. Exigen una apropiación estrictamente individual (por ejemplo, la comida).

Los bienes comunicables son aquellos que no sólo permiten que otros participen de ellos sin que el individuo los pierda, sino que en cierto modo lo exigen (por ejemplo, la alegría).

En la apetencia de estos dos tipos de bienes se juega completamente la solidez estructural de nuestra sociedad.

El individualismo posesivo, consecuencia del deseo de poseer bienes exclusivos, da lugar a espacios sociales incompatibles: "donde yo estoy tú no puedes estar".

En cambio, la tendencia hacia los bienes comunicables conduce a un espacio social compatible: "Todos podemos estar en el mismo punto".

Cuando en una organización se incita a los individuos a anhelar bienes comunicables éstos buscarán más la inclusión que el rango y el desarrollo de las personas se encausará hacia dimensiones de mayor compatibilidad mutua. En cambio, si se les fomenta el afán por los bienes exclusivos, se provocará un espacio social incompatible donde se excluyan unos a otros.

En la cultura social actual se piensa que la felicidad del hombre consiste en la posesión insaciable y creciente de bienes exclusivos y esto provoca una gran desigualdad entre los hombres pues a muchos de ellos estos bienes les resultan inaccesibles.

El papel de la empresa debe ser el de frenar este proceso generador de espacios incompatibles.

3.2.1.8.2 MOTIVACIONES DE PREPONDERANCIA Y MOTIVACIONES ASOCIATIVAS.

Las motivaciones de preponderancia son aquellas que nos disgregan de los demás, predominan en Primus y se refieren al rango.

Son:

- 1) Posesión de bienes materiales.
- 2) Posición social o status.
- 3) Poder sobre otros.

4) Preponderancia respecto a los demás.

5) Prestigio.

6) Popularidad.

El bien material es, por propia naturaleza, exclusivo, y por tanto, disgregador.

La materia al dividirse se empobrece y al expandirse se atasca y obstruye con otras materias en expansión: Los automóviles se estorban, las multitudes en una misma playa se inutilizan mutuamente.

La persona afectada por el individualismo posesivo no busca únicamente tener muchos bienes, sino, sobre todo, tener más que el otro.

La posición social, el poder, la preponderancia, el prestigio y la popularidad son también motivaciones disgregadoras pues aunque no tienen un carácter propiamente material por ser externos a la persona, y no parte de su contenido esencial, pueden ser relativamente comparables entre sí generando competencia.

Las motivaciones asociativas son aquellas que persiguen bienes que no individualizan, bienes que el poseerlos no excluye a los demás y exigen compartirse de alguna manera con los demás.

Estas motivaciones son:

1) Subsistencia.

2) Seguridad.

3) Salud.

4) Sabiduría.

5) Solidaridad.

6) Servicio.

7) Ser.

1) Subsistencia. Para subsistir necesitas de los demás y ellos de ti. Aunque en caso de crisis puede suceder que cada quien luche por su subsistencia individual.

2) Seguridad. En una organización, la seguridad y permanencia del individuo se cimientan y nutren de la seguridad y permanencia de la organización misma.

3) Salud. En una sociedad enferma peligra la salud del individuo.

4) Sabiduría. La sabiduría constituye en cierto modo la perfección misma del hombre, y sólo surge cuando éste se abre a los demás.

5) Solidaridad. La solidaridad es la motivación socialmente más fuerte. Hay dos tipos de solidaridad: la solidaridad para y la solidaridad en.

La solidaridad para es más operativa y menos personalizada, debido a que es puramente social y se origina proponiendo metas suficientemente altas para no poderlas alcanzar cada individuo aisladamente.

La solidaridad en es más personal pues se refiere a un ideal compartido con otro, genera la amistad y no sólo las uniones circunstanciales, y requiere de cierta riqueza interior en los participantes.

6) Servicio. El servicio es una auténtica necesidad de todo indi-

viduo. Es la contraparte directa de la motivación disgregadora - cuando se interprete como una oportunidad de servicio.

Además cuando el poder se interpreta en clave de servicio y el - que lo ejerce es superior como persona, los súbditos quieren somterse a ese poder. Lejos de querer ser jefes quieren ser subordinados de tal jefe.

El servicio es un factor de desarrollo más potente que la compentencia y si hubiera de darse alguna competencia, sería aquélla en la que los competidores buscaran servir más.

7) Ser. Todos deseamos ser más de lo que somos. Y esto no puede suceder sin una modificación en el propio interior del hombre.

Las motivaciones asociativas son todas, en mayor o menor medida, interiores al propio ser. Su adjudicación y su pérdida no pueden darse sin una transformación individual de la persona.

3.2.1.6.3 INFINITUD DE LOS BIENES COMU
NICABLES Y FINITUD NATURAL DE LOS
BIENES EXCLUSIVOS.

El individualismo posesivo incurre en el error de intentar una expansión ilimitada de bienes exclusivos dentro de un espacio social incompatible.

La infinitud de la persona contradice el carácter finito de los bienes materiales.

Los bienes comunicables son infinitos por naturaleza. No tienen límite, jamás pueden agotarse. La infinitud de la persona sólo puede satisfacerse mediante ellos.

3.2.1.8.4 IMPORTANCIA DE LAS MOTIVACIONES ASOCIATIVAS.

Si una organización quiere que sus empleados le sean en verdad fieles y dóciles a sus normas, habrá de escoger a aquellos que deseen un ambiente amistoso o seguridad en su empleo y alentar esos deseos más que los disgregadores.

3.2.1.8.5 CONSECUENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN.

Según Edgar Schein la esencia de la organización viene caracterizada por cuatro puntos:

- 1) División de funciones de trabajo.
- 2) Jerarquía de niveles en esas funciones.
- 3) Coordinación de esfuerzos.
- 4) Metas comunes.

El Dr. Llano dice que las motivaciones de preponderancia fortalecen de modo principal la división de funciones y el nivel jerárquico, mientras que las motivaciones asociativas apuntan de modo especial al fortalecimiento de la coordinación de esfuerzos y de la comunidad de metas.

Sin embargo, el establecimiento de las dos primeras debilita el establecimiento de las segundas. Y esta controversia no es más que el reflejo de la que se da entre las motivaciones disgregadoras y las asociativas; entre el rango y la inclusión; entre los bienes exclusivos y los comunicables; entre el desiderium y el effusio, y, finalmente; entre los modos de ser de Primus y Secundus.

Para la vida de la organización se requiere la posibilidad de circular en las dos direcciones dinámicas rango e inclusión. De manera que toda estructura organizacional puede representarse piramidalmente.

No obstante, cuando predominan las motivaciones disgregadoras, la organización puede representarse como un embudo invertido en donde no se da más capacidad de movimiento en los niveles superiores que el del rango, la transmisión de conocimientos, la solidaridad y el servicio, es decir, la inclusión, queda a cargo de los niveles inferiores exclusivamente. Los jefes sólo se preocupan de subir alargando el vértice del embudo y apartándose de la organización hasta quedar fuera de ella. Llegando a un límite en que como todos quieren ser jefes, la jerarquía se satura y se agotan las posibilidades de un rango mayor.

Por el contrario, una organización en donde primero se alientan las motivaciones asociativas, adopta la forma de un cono truncado. Aquí los niveles superiores no son angostos sino amplios, permitiendo a los jefes ejercer el movimiento de inclusión. Tratando de solidarizarse entre sí y con las metas comunes de la empresa.

El hombre verdaderamente ambicioso es el que pretende y consigue metas altas, que generalmente no puede lograr solo. Pero hoy des-

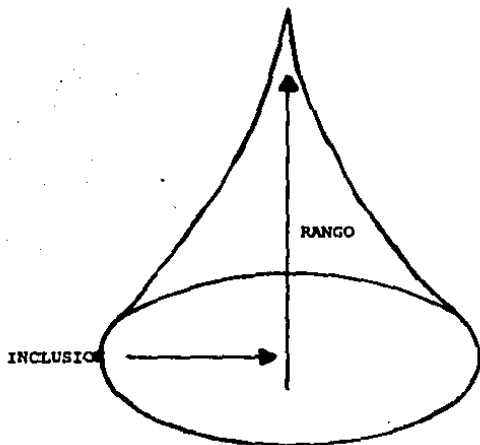


FIGURA 3.6 ORGANIZACION EN FORMA DE EMBUDO INVERTIDO.

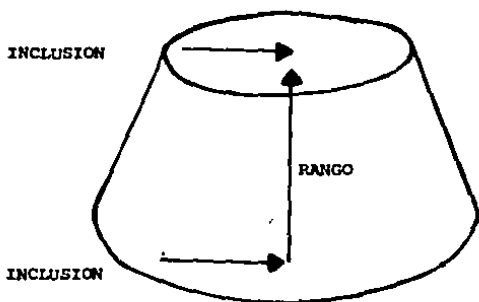


FIGURA 3.7 ORGANIZACION EN FORMA DE CONO TRUNCADO.

graciadamente se considera ambicioso no al que quiere llegar alto - sino al que quiere llegar más alto que los demás, y por ende, solo.

La productividad radica más en el compañerismo entre individuos y en la pertenencia a la organización que en la competencia individual.

La solución a nuestra sociedad actual, sería dar un giro de 90 grados en la organización provocando que el modo de ser de las personas pasara de Primus a Secundus. Pero ahora viene la pregunta: ¿Cómo pasar de Primus a Secundus?...

El Dr. Llano dice que esta conversión nunca se dará en el mero nivel de los bienes materiales. Es necesario que las personas cobren conciencia acerca de la dimensión espiritual que hasta ahora han ignorado.

Difícilmente cambiaría la actitud de las personas si se les intenta persuadir con sus propios medios y dentro de su propio terreno. Por eso es preciso su traslado de la esfera material en la que obran hasta el ámbito espiritual que desconocen. Pues el dar auténticamente humano comienza siempre en lo espiritual, e incluso la persona misma no se posee plenamente hasta que no es capaz de entregarse a los demás.

3.2.1.9 JUAN ANTONIO PEREZ LOPEZ.

Juan Antonio Pérez López, profesor ordinario del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) de la Universidad de Navarra, España, desarrolló la siguiente teoría de las motivaciones humanas:

Dice que todo aquello que haga una persona, en unas circunstancias exteriores determinadas, va a depender de dos factores internos a ella: su conocimiento y su motivación.

Entendiendo como conocimiento aquello que la persona es capaz de hacer y como motivación aquello que quiere conseguir.

Aunque el conocimiento es muy importante porque establece los límites entre los cuales va a encontrarse la acción de la persona, en sí mismo no especifica la acción concreta a realizarse, sólo representa un conjunto de posibles acciones que podrían llevarse a cabo por la persona en las circunstancias dadas.

La motivación es la respuesta interna de la persona ante el valor percibido de una acción, el cual depende de los resultados que se provoquen al ejecutarlo, y cualquier acción tiene siempre tres conjuntos de resultados: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes.

a) Resultados extrínsecos. Son aquellos que contienen la reacción del entorno debida al hecho de que la acción se ha ejecutado en ese entorno.

b) Resultados intrínsecos. Son aquellos cambios que tienen lugar dentro del agente que realiza la acción y que son debidos a la propia ejecución de la acción.

c) Resultados trascendentes. Son los que se refieren a aquellos cambios que ocurren dentro del entorno debidos a la realización de la acción en ese entorno concreto.

Así pues, existen tres valores distintos para cualquier acción cuya percepción se realiza a través de un proceso distinto dando lugar a tres tipos de motivaciones:

a) Motivación extrínseca.

b) Motivación intrínseca.

c) Motivación trascendente.

Todas ellas juntas forman la motivación como fuerza total que impul

sa la ejecución de cualquier acción concreta.

a) Motivación extrínseca. Es aquella que empuja a la persona a realizar una acción por las recompensas o castigos unidos a la ejecución de la acción, es decir, a la respuesta que va a provocar dicha acción desde el exterior.

Lo verdaderamente querido no es la realización de la acción sino las recompensas que a cambio de ella se espera alcanzar.

b) Motivación intrínseca. Es la que mueve al individuo a realizar una acción determinada a causa de la satisfacción que éste espera obtener por el hecho de ser el agente o realizador de dicha acción. Puede ir desde la satisfacción ligada a la realización de hacer algo que le agrada, hasta la satisfacción ligada al logro de cierto aprendizaje para cuya obtención sea necesario padecer la experiencia que supone la ejecución de la acción.

c) Motivación trascendente. Es aquella que lleva a actuar a las personas debido a la utilidad de sus acciones para otra u otras personas. Aquí las necesidades que se buscan satisfacer, a diferencia de las otras dos motivaciones anteriores, son necesidades de personas distintas a aquella que realiza la acción.

Estas tres fuerzas siempre están presentes en cualquier persona, cada una en mayor o menor medida.

3.2.1.9.1 CANTIDAD Y CALIDAD DE LA MOTIVACION.

Puede distinguirse entre cantidad y calidad de la motivación.

La cantidad motivacional es aquella parte de la motivación que puede ser medida y observada a través de sus resultados. Y el lado - cualitativo de la motivación es aquel que no puede ser objeto de observación directa porque pertenece al plano de las intenciones del agente de la acción, pero que en el largo plazo, después de conocer bien a la persona, pueden llegar a percibirse.

Lo importante de todo esto es que una idéntica cantidad de motivación puede ser debida a cualidades motivacionales muy diferentes. Y el intento de maximizar a toda costa tanto el logro de motivos de tipo extrínseco como intrínseco, genera necesariamente un proceso - de aprendizaje negativo por el cual la motivación trascendente va desapareciendo de la estructura motivacional de la persona haciendo imposible la vida de las organizaciones.

La motivación hacia los resultados de una acción lleva implícita la motivación para que se den las condiciones exteriores que realizan efectivamente la conexión entre acción y resultados. Cuando el entorno con el que interacciona un sujeto está constituido por otros sujetos, la propiedad más importante del entorno a fin de asegurar la conexión entre acción y reacción, es precisamente, la motivación de esos otros sujetos. Por ello, en este caso, el contenido objetivo al que apunta la motivación trascendente no es otra cosa que la motivación ajena, causa de que se dé la conexión entre acción (evaluada a través de la motivación intrínseca) y la reacción (evaluada a través de la motivación extrínseca).

La motivación trascendente, como principio de movimiento en el ser humano, constituye uno de los principales trazos que lo diferencian de los animales.

Los seres humanos son capaces de realizar esfuerzos sobrehumanos y dichos esfuerzos tienen su fundamento en la motivación trascendente ya que desde el punto de vista de la motivación extrínseca e intrínseca carecerían de sentido.

La motivación trascendente es una fuerza que se encuentra dentro de cualquier ser humano. El egoísmo perfecto o motivación trascendente constantemente nula es menos posible de darse que la generosidad

perfecta o motivación trascendente igual a la unidad. Y ambas no -
se dan nunca.

Además la motivación trascendente es la única fuerza que orienta la
actividad espontánea hacia los objetivos correctos de la organiza-
ción.

3.2.1.9.2 I N C E N T I V O S Y M O T I V A C I O N .

La forma más elemental de control, de uso de poder, que hay en las
organizaciones es la atribución de unos ciertos incentivos a unos
logros o tareas, cuya ejecución interesa a la propia organización.
Esto es lo que se entiende por "Administración de Incentivos".
Pero se corre el riesgo de generar tan sólo motivación extrínseca
y el comportamiento controlado nunca quedará limitado a aquellos -
aspectos de la acción individual explícitamente contemplados por -
las normas, reglas o estándares expresos por el sistema operativo.

Dice Juan Antonio Pérez López que el grave problema inherente al -
uso de los incentivos para controlar acciones es que si consiguen
su propósito, lo hacen a costa de deteriorar la calidad motivacio-
nal de las personas y son esas mismas personas sobre las que se -

funda el futuro de la organización.

Cuando un directivo se dedica a apelar al "egoísmo humano" como procedimiento rápido para resolver problemas inmediatos, puede estar seguro de que si efectivamente ha conseguido su propósito, no va a encontrar generosidad en esos mismos hombres cuando le resulte imprescindible hacer avanzar su organización.

Detrás de los objetivos de la organización y detrás del sistema de operaciones diseñado para su logro, están las necesidades humanas. La satisfacción de dichas necesidades es la razón última de la organización. Y es precisamente la motivación trascendente la única fuerza dentro del ser humano que lo empuja a actuar hacia el verdadero propósito de la organización y en la medida en que una organización sirve adecuadamente a aquellos que la componen, su mejor aliado es la motivación trascendente de esos mismos componentes.

Las distintas fuerzas motivacionales que se dan en el seno de las organizaciones se orientan de modo diferente hacia los objetivos de la organización.

La motivación extrínseca es orientada a través de los incentivos, y lo será tan sólo en la medida en que, por una parte, el sistema de operaciones represente adecuadamente dichos objetivos.

La motivación intrínseca no se orientará más que accidentalmente hacia los objetivos de la organización.

La motivación trascendente se orientará a sí misma hacia los objetivos de la organización en la medida en que el individuo los perciba como convenientes para las demás personas. La motivación trascendente es la fuente de donde surge la verdadera vida de las organizaciones. Determina los procesos de identificación de los individuos y la organización.

3.2.1.9.3 EFICACIA Y ATRACTIVIDAD DE LA ORGANIZACION.

Eficacia de una organización es la capacidad que ésta tiene de operar a través de la satisfacción de motivos extrínsecos en sus componentes. Cualquier operación u objetivo será eficaz en la medida en que su realización signifique la obtención de unos recursos superiores a aquellos que hayan de distribuirse como incentivos para motivar la realización de las operaciones que se trate.

La eficacia de la organización depende de dos factores:

- La calidad de sus operaciones. Que se refiere al valor que el

entorno da a lo que la empresa está realizando.

* Los incentivos mínimos necesarios para motivar a sus integrantes a hacer lo que la organización les pide.

A su vez, la atractividad de la organización es el grado de motivación interna que se da en los individuos a la hora de cooperar en actividades de la organización. Representa el grado de congruencia existente entre aquello que la organización demanda a sus componentes y lo que éstos estarían dispuestos a dar o a hacer espontáneamente, es decir, si los incentivos no existieran. Está determinada por la motivación intrínseca y la motivación trascendente. Mismas que actúan internamente y se conjugan a la hora de explicar el comportamiento espontáneo de los individuos.

La atractividad es la variable que mide la calidad del sistema espontáneo de una organización.

Resulta mucho más fácil incrementar la eficacia prescindiendo de lo que pueda ocurrir en el plano de la atractividad, por eso con frecuencia el directivo "eficaz" tiende a impacientarse con los problemas sobre la adaptación de las operaciones a los deseos, gustos y aspiraciones de su gente y a verlos como un obstáculo para sus planes de acción orientados a obtener una mayor eficacia.

Pero viendo las cosas desde otro ángulo, Juan Antonio Pérez López afirma que cuanto mayor sea la atraktividad más fácil resultará el logro de la eficacia mínima necesaria para la supervivencia de la organización debido a que los incentivos son condicionados por la atraktividad.

Ambas evalúan las operaciones de la organización, pero desde distintos puntos de vista:

La eficacia tiende a crecer en la medida en que la operación esté mejor orientada a satisfacer las necesidades del entorno. Mira a la acción desde el punto de vista de aquellos que se benefician o reciben las consecuencias (el producto) de dicha acción.

La atraktividad tiende a crecer en la medida en que la operación se adapte mejor a lo que le gusta hacer, a los deseos, intereses, etc. de las personas que la ejecutan. Mira a la acción desde el punto de vista de los agentes que la realizan.

La motivación trascendente tiende a hacer atractiva la acción precisamente en la medida en que ésta cumpla los requisitos que la hagan eficaz. Es específicamente aquello que constituye el fundamento de la eficacia de una acción; su adaptación a las necesida-

des humanas a las que sirve, lo que constituye el fundamento de su atractivo para el sujeto que ha de realizarla cuando ésta se mueve por motivación trascendente.

Cuando las personas que trabajan en una organización reconocen el valor de lo que la organización hace para otras personas y debido a ello actúan del modo adecuado, se da lo que se denomina "identificación" o "unidad".

3.2.1.9.4 LA UNIDAD DE LA ORGANIZACION.

El grado de unidad de una organización expresa la medida que aquello que los individuos hacen por la organización lo hacen porque estiman que de ese modo están satisfaciendo necesidades de otras personas (motivación trascendente).

La unidad de la organización mide el grado de sacrificio que los individuos están dispuestos a aceptar libremente a fin de mejorar la marcha de la organización.

En la medida en que una persona sea receptiva a los impulsos de la motivación trascendente, tenderá a apreciar a la organización en cuanto perciba la utilidad de ésta para otras personas.

Eficacia, atractividad y unidad son tres dimensiones presentes en cualquier organización.

El directivo ha de preocuparse por mantener un nivel mínimo en cada una de ellas.

Las dimensiones de la función directiva se relacionan con las tres dimensiones de la organización de la siguiente manera:

a) Dimensión estratégica. Representa la capacidad de un directivo para mejorar la eficacia de su organización fijando metas operativas y objetivos concretos para las operaciones de la organización, con un alto valor desde el punto de vista del entorno que recibe los efectos de la organización.

b) Dimensión ejecutiva. Representa la capacidad del directivo para mejorar la atractividad de su organización adaptando las operaciones que han de realizarse a aquellos trabajos o tareas que los individuos están dispuestos a realizar espontáneamente sea por mo-

tivación intrínseca o trascendente.

c) Dimensión de liderazgo. Representa la capacidad del directivo para mejorar la unidad de la organización impulsando la realización de acciones por motivación trascendente.

Mientras las dimensiones estratégica y ejecutiva implican calidades de tipo cognoscitivo, la dimensión de liderazgo implica calidades de tipo moral en el directivo.

Los líderes no nacen; llegan a serlo a través de sus esfuerzos personales, a través de un largo proceso en el que van adquiriendo la difícil capacidad de moverse por los demás, de usar el poder en beneficio de todos trascendiendo su propio egoísmo.

3.2.1.9.5 QUE PUEDE HACER UN LIDER PARA
CONSEGUIR QUE SUS SUBORDINADOS SE
MUEVAN POR MOTIVACIONES TRASCENDENTES.

Si bien nadie puede hacer por otro lo que es necesario hacer para conseguir que otra persona se mueva por motivación trascendente,

hay tres puntos a seguir por un directivo que podrían favorecer el hecho de que sus subordinados se sintieran impulsados por motivos trascendentes:

- 1) No ser un obstáculo para que sus subordinados actúen por motivación trascendente cuando quieran hacerlo.
- 2) Enseñar a sus subordinados acerca del valor real de sus acciones; enseñarles a valorar las consecuencias de sus actos para otras personas.
- 3) Predicar con el ejemplo. Pues en la medida en que él mismo actúe por motivación trascendente podrá influir sobre sus subordinados en ese plano. Además de que la ejemplaridad de un directivo es el único medio para alcanzar la autoridad.

3.3 FACTORES Y ASPECTOS DEL TRABAJO QUE LO HACEN SATISFACTORIO O INSATISFACTORIO.

Al ingresar a un nuevo trabajo cada persona espera satisfacer en y

a través de él una serie de necesidades muy particulares. Porque - cada ser humano se distingue de los demás, entre muchas otras cosas, en el tipo y grado de los requisitos o factores que necesita encontrar en su labor diaria para sentirse a gusto y poder dar lo mejor de sí.

Estos factores quedan comprendidos entre los siguientes:

- 1) Sueldos y Prestaciones.
- 2) Trabajo en sí mismo.
- 3) Condiciones físicas.
- 4) Seguridad.
- 5) Desarrollo personal.
- 6) Oportunidades de progresar.
- 7) Comunicación.
- 8) Jefe.

9) Grupos de trabajo.

10) Integración de objetivos.

11) Compañía en general.

Cada quien le dará una ponderación diferente a cada uno dependiendo de qué tan importante lo considere.

Además, cada uno de estos factores puede desglosarse en una serie de aspectos más concretos:

- 1) Sueldos y Prestaciones.
- * Sueldo justo.
 - * Gratificaciones y premios.
 - * Prestaciones justas y cuando -
menos no inferiores a las que
ofrecen las empresas de la com-
patencia.
- 2) Trabajo en sí mismo.
- * Tipo de trabajo. .
 - * Puesto.
 - * Cantidad de trabajo.
 - * Libertad para tomar decisiones
acerca de cómo llevarlo a cabo.
 - * Logros.
 - * Rato.
 - * Responsabilidad y autoridad.
 - * Uso de habilidades y capacida-
des.
 - * Calidad.
 - * Utilidad práctica.

- 3) Condiciones físicas.
 - * Material y equipo.
 - * Iluminación, ruido, ventilación, higiene, vibración, etc.
 - * Comedor de empleados, vestidores y demás instalaciones de las que puedan hacer uso exclusivo los empleados.

- 4) Seguridad.
 - * De permanencia en el empleo.
 - * De no correr riesgos de tener accidentes o enfermedades de trabajo.

- 5) Desarrollo personal.
 - * Aprendizaje de nuevas cosas.
 - * Capacitación.
 - * Crecimiento como ser humano.

- 6) Oportunidades de progresar.
 - * Promociones y ascensos.

- 7) Comunicación.
 - * Con el grupo.
 - * Con el jefe.
 - * Con otros departamentos.
 - * Información de la empresa.
 - * Eventos y actividades que organiza la empresa.

- 8) Jefe.
 - * Capacidad para dirigir.
 - * Tipo de liderazgo.
 - * Ayuda, entrenamiento y guía que proporciona el jefe.

- 9) Grupos de trabajo.
 - * Colaboración.
 - * Confianza y seguridad en el grupo.

- Coordinación entre departamentos.
- 10) Integración de objetivos.
- Objetivos de la empresa.
 - Coincidencia entre objetivos individuales y organizacionales.
- 11) Compañía en general.
- Imagen.
 - Responsabilidad social.
 - Principios y valores (cultura organizacional).
 - Sistema de control.

3.3.1 SUELDOS Y PRESTACIONES.

3.3.1.1 LAS RECOMPENSAS.

La organización incluye un sistema de estímulos que permiten reforzar sistemáticamente cierta serie de conductas y debilitar las conductas opuestas:

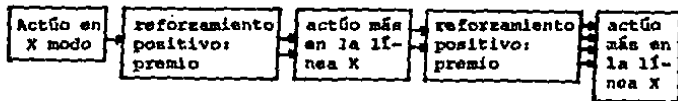


FIGURA 3.8

Es muy importante distinguir entre recompensas dadas al esfuerzo y la ejecución individuales y recompensas de sistema que se dan a la gente en virtud de su membresía en el mismo. En la primera categoría se tienen los incentivos de trabajo a destajo, ascensos recibidos por un rendimiento sobresaliente o cualquier reconocimiento especial dado a toda contribución notable al funcionamiento organizacional. La categoría de recompensas del sistema incluye prestaciones, instalaciones recreativas, aumentos de salario por haber subido la vida, seguridad de trabajo y condiciones placenteras del mismo.

RECOMPENSAS INDIVIDUALES.

Adecuadamente administradas, las recompensas individuales ayudan a atraer gente al sistema y a conservarla, según superen a las recompensas individuales que dan los sistemas de otras organizacio-

nes. Además también sirven para que la gente se sienta motivada a superar las normas cuantitativas y cualitativas de la ejecución del papel; sin embargo, esa efectividad se ve limitada cuando un - buen número de personas ejecuta tareas idénticas, de modo que un - rendimiento individual superior constituye una amenaza para las re - compensas y la seguridad de la mayoría.

Para que las recompensas del tipo de incentivos monetarios funcio - nen como se desea, han de satisfacer tres condiciones primarias:

- a) Claramente han de ser de monto lo bastante atractivo para que - se justifique el esfuerzo adicional requerido para obtenerlas.
- b) Debe verseles como directamente relacionadas con la ejecución - que se pide y venir inmediatamente después de lograrse ésta.
- c) La mayoría de los miembros del sistema ha de considerarlas jus - tas, incluso aunque no las reciban.

La mayoría de las empresas no han logrado usar los incentivos mona - tarios como método confiable para elevar la calidad y la cantidad de la producción. En toda organización hay mucha gente que se de - dica a tareas similares e interdependientes. El trabajo de uno de

pende en gran parte del desempeño de otros, resultando difícil aplicar de modo equitativo tasas individuales por pieza.

Ascender o promover es el tipo más sólido de recompensa individual.

RECOMPENSAS DEL SISTEMA.

Las recompensas del sistema se diferencian de las individuales en que no se asignan en base a un esfuerzo y una ejecución distintas, sino a la membresía en el sistema. El fundamento central para distribuir las es la antigüedad que se tenga en éste.

Resultan muy efectivas para conservar a los miembros dentro de la organización. Como a menudo éstas se distribuyen en base a la duración del servicio, la gente buscará quedarse para recibir las. Pero no producirán un trabajo de calidad superior o en mayor cantidad de lo necesario para permanecer en la organización.

3.3.1.2 LAS PRESTACIONES.

Aunque muchos programas de prestaciones empezaron con una actitud paternalista, los empleados han llegado a tomarlas muy en serio y a considerarlas como uno de los elementos más importantes de su remun-

neración por el trabajo.

Muchas veces, las prestaciones guardan una relación con la duración del servicio (las vacaciones se hacen más largas cuanto mayor es el número de años de empleo, por ejemplo). En esta forma las prestaciones sirven para "retener" a los empleados y reducir la rotación. Algunos beneficios como la repartición de utilidades o los equipos deportivos, buscan fomentar la colaboración entre empleados y el sentido de identificación con la empresa.

Exceptuando quizá la repartición de utilidades, ninguna prestación parece motivar la productividad directamente. En cambio, sí ayudan a satisfacer la necesidad de seguridad del empleado.

En los niveles superiores, las prestaciones llegan a ser tan significativas que se prefiere más un aumento en ellas que en el ingreso en dinero, porque constituyen un ahorro importante de impuestos.

Los principales programas de prestaciones son:

* Pago suplementario: Vacaciones, asuntos y otras formas de licencia pagadas.

* Seguridad: Programas de seguro de salud, vida, licencia por enfermedad, seguro contra accidentes de trabajo.

- Jubilación; Pensiones privadas y programas de vejez, incapacidad y jubilación del Gobierno Federal.

- En especie; Vales para despensas, automóviles, casas, préstamos.

3.3.1.3 EL DINERO: INDISPENSABLE, PERO PELIGROSO.

Herzberg (1966) consideraba que el dinero puede contribuir a la satisfacción de las necesidades de menor nivel en la jerarquía de las necesidades de Maslow: fisiológicas y de seguridad (necesidades de higiene, como él las llamó). Pero no consideraba al dinero como una importante contribución a las necesidades de más alto nivel. Decía que el dinero no asegura un desempeño significativo ni productividad. Que cuando mucho, puede alejar temporalmente la insatisfacción. Si los trabajadores reciben un aumento de sueldo se curará su insatisfacción temporalmente, con el tiempo, se sentirán hambrientos por un nuevo aumento y entonces estarán tan insatisfechos como antes. Sin embargo, durante ese lapso no estarán motivados a desempeñarse mejor.

McClelland (1965) compartió el punto de vista de que el dinero es una contribución limitada para la motivación.

Hizo notar que la paga no es particularmente eficaz para evocar el esfuerzo y el desempeño en la gente que tiene una alta necesidad de logro. "La persona con una alta n logró trabajar duro de todas maneras, siempre que haya una oportunidad de lograr algo." (1)

"El dinero no es el incentivo al esfuerzo, sino la medida de su éxito para el emprendedor verdadero". (2)

Vroom (1971) dice que la introducción de la paga por el desempeño de una tarea cambia el significado que la tarea tiene para una persona. De manera cognoscitiva se vuelve algo que hace por dinero, no por su disfrute intrínseco. Los sistemas de retribución por incentivos pueden incrementar el desempeño, pero lo hacen a expensas de la motivación intrínseca que la persona tiene para el desempeño de su trabajo.

(1) HAMPTON-SUMNER-WEBBER, "Manual de Desarrollo de Recursos Humanos", Trillas, México, 1982, p. 550.

(2) *Ibidem*.

Pese a todas estas limitaciones, actualmente el dinero se ha convertido en uno de los aspectos más importantes a considerar en el trabajo.

Vivimos en una época de crisis en donde el poder adquisitivo ha caído por los suelos. El salario mínimo marcado por la ley parece una burla para el trabajador que con él tiene que sostener dignamente un hogar.

Este problema de la pérdida del valor adquisitivo no es exclusivo de la clase obrera. Se ha generalizado a todos los niveles de la organización porque ningún ingreso parecer ser suficiente para satisfacer las necesidades de cada individuo ni podría compararse con aquel que perciben las personas que ocupan puestos equivalentes en empresas del exterior.

Esta situación está deteriorando el verdadero sentido del trabajo. Parece ser que la principal razón por la que las personas trabajan es por obtener una paga en dinero, y por ello, se contratarán con la empresa que les ofrezca la mayor cantidad posible.

Aquí nos enfrentamos a un problema sin salida: por un lado, la manera de tener contentos a los trabajadores es pagándoles cada vez más, por otro, la crisis económica no permite obtener suficientes ingresos a la empresa como para poder apoyar ese constante incremento en las nóminas.

Quizá el camino a seguir sea competir vía satisfacciones intrínsecas y trascendentes en el trabajo. Porque si bien hay una crisis económica también existe una crisis del sentido de la vida, la cual sí puede ser combatida por la empresa a través de labores ricas en oportunidades de realización personal y de servicio a los demás.

3.3.2 TRABAJO EN SI MISMO.

Es importante que cada integrante de la organización realice una tarea que le agrade y para la cual tenga habilidades que le permitan cierta destreza.

A cada tipo de trabajo corresponde un determinado puesto dentro de la organización, y en base a éste un cierto grado de responsabilidad y autoridad.

Para el trabajador con una alta necesidad de poder, el nivel jerárquico así como el grado de autoridad que le sea delegada, serán de suma importancia para sentirse a gusto.

Para los demás, lo indicado es que haya una equivalencia entre responsabilidad y autoridad.

Además hay muchos otros aspectos que podrán o no ser importantes - dependiendo de las aspiraciones de cada quien como la libertad, el logro, y el reto que permita la labor.

"Es muy importante la identificación con el propio trabajo, encontrar en él gusto y satisfacciones y derivar de él un orgullo profesional." (1)

Difícilmente podrá un individuo realizarse en un trabajo que le resulta poco grato. Por eso es necesario tener a cada persona en el puesto idóneo y detectar qué labores necesitan ser enriquecidas.

3.3.3 CONDICIONES FÍSICAS.

Un ambiente cómodo de trabajo facilita un buen desempeño. Y puede ser un motivador significativo porque hace sentir importantes a los trabajadores.

Un ambiente cómodo de trabajo se refiere a mantener talleres limpios y atractivos, programas de seguridad y salud, cafeterías pre-

(1) RODRIGUEZ ESTRADA, MAURO., "Psicología de la Organización", Trillas, México, 1978, p. 92.

sentables donde se sirvan buenas comidas, vestidores cómodos, sanitarios limpios, ventilación, tranquilidad, iluminación adecuada, material y equipo en buen estado y tecnológicamente apropiado para reducir esfuerzos innecesarios por parte del trabajador.

Todas estas condiciones físicas dicen mucho del interés que la gerencia tiene por su personal. Todo ser humano, por humilde que sea, merece un lugar de trabajo digno para su calidad de persona.

3.3.4 S E G U R I D A D.

Hay dos tipos de seguridad: seguridad contra accidentes y enfermedades de trabajo y seguridad de permanecer en el empleo.

SEGURIDAD DE NO CORRER RIESGOS.

En la industria moderna se están multiplicando las fuentes potenciales de problemas para la salud.

La salud y la seguridad deben considerarse responsabilidad de toda la organización.

Si bien es cierto que resulta caro acatar esta responsabilidad por

los altos costos de implantar constantes programas de capacitación en materia de seguridad, vigilancia, modificar equipos e investigación; también es cierto que las enfermedades y los accidentes cuestan mucho a la industria en pérdida de tiempo, primas de seguros y reducción de la productividad que proviene del temor a los accidentes y a la falta de respeto por una administración que ofrece malas condiciones de trabajo.

SEGURIDAD EN EL EMPLEO.

La falta de seguridad en el empleo produce estrés. En esta última década su índice ha aumentado considerablemente por las tasas de desempleo fruto de la crisis económica que vive el país.

3.3.5 DESARROLLO PERSONAL.

" El crecimiento de un individuo en una organización depende en gran parte de la actitud de su superior, pues aun cuando es cierto que el superior no desarrolla al subalterno sino que éste tiene que desarrollarse por sí mismo, sin embargo los superiores pueden crear una atmósfera en la cual los subalternos experimenten y se desarrollen, o bien pueden ahogar cualquier esfuerzo de auto-desarrollo.

rrollo." (1)

Es importante darle a conocer a cada trabajador la finalidad de la labor que realiza y el beneficio que ésta brinda a terceros. Y - darle oportunidad de capacitarse en el área que desee.

3.3.6 OPORTUNIDADES DE PROGRESAR.

El nivel de aspiración varía muchísimo de un empleado a otro. Hay personas que desean progresar continuamente. No les basta recibir responsabilidades adicionales sino que quieren el reconocimiento tangible representado por un título de mayor jerarquía. - Les gusta pensar que podrán superarse dentro de su empresa sin tener que pasar a otra. Saben que si se esfuerzan más ello podrá facilitarles el ascenso.

(1) STRAUSS-SAYLES, "Personal. Problemas Humanos de la Administración", Prentice Hall Internacional, México, 1981, p. 463.

Por otro lado, hay un grupo de empleados que se sienten muy satisfechos con su trabajo actual y prefieren lo conocido a lo desconocido.

La selección de candidatos normalmente se hace en base a la evaluación de méritos y capacidades y a la antigüedad.

Si la promoción ha de ser un incentivo, debe considerarse a los empleados que hayan mostrado un mejor desempeño. Sin embargo, las diferencias de mérito no siempre son fáciles de medir y por esta razón el individuo que no obtuvo el ascenso puede crear que hubo favoritismo. Además también entra el factor capacidad, es decir, el potencial para desempeñarse en otros puestos, tan difícil de medir como el mérito.

Las organizaciones que no recompensan la excelencia del servicio dando demasiada importancia a los años de trabajo en la empresa, acaban por menospreciar tanto la eficiencia como el espíritu de trabajo. El hecho de que la única forma de progresar sea acumulando años puede resultar desalentador.

El caso de que los empleados se enteren de que los mejores puestos se reservan para extraños también resulta poco motivante. Si bien es cierto que una empresa no puede depender del aislamiento interno para suplir todas sus necesidades, también lo es que es más fá-

cil evaluar las destrezas de un empleado al cual se ha visto en acción durante varios años que las de un candidato extraño a la em presa.

3.3.7 · C O M U N I C A C I O N .

" La información es fundamental porque los integrantes de una empresa necesitan conocer su institución, saber sus objetivos, con qué elementos cuentan para desarrollar con eficiencia la responsabilidad encomendada; a quién recurrir para solucionar dudas, inquietudes, necesidades, y cómo participar mediante ideas o sugerencias." (1)

El personal no puede cumplir ni reflejar lo que no conoce de la em presa.

Sin embargo, gran parte de la información que circula puede no ser neutra, sino interesada y tendenciosa.

(1) REVISTA ISTMO, "Comunicación, una Propuesta Modesta", No. 182, Mayo-junio de 1989, México, p. 40.

Es natural que los individuos tiendan a "quedar bien" con quien -
detenta el poder y a evitarse complicaciones. Al pasar de un ni-
vel a otro, la información llega filtrada.

Sin la información necesaria, las personas y los departamentos fun-
cionan mal, lo cual conduce a una ineffectividad final para la orga-
nización como un todo.

La comunicación en las empresas debe proporcionar a los departamen-
tos y a los empleados la información y comprensión necesarias para
desempeñar efectivamente sus puestos.

Información técnica:
qué hacer, cómo y
cuándo hacerlo.

Información
de coordinación:
quién trabaja,
con quién.



Desempeño del
empleado en el puesto.



Información motivadora y
de actitudes: alienta.

FIGURA 3.9

3.3.8 J E F E.

" El éxito del jefe radica en su eficiencia para "hacer hacer". - El rendimiento que logrará de su personal estará siempre en función de la capacidad de cada quien, multiplicada por la respectiva motivación." (1)

Rendimiento = capacidad X motivación.

Si antes la tarea del jefe se concretaba a decidir y ordenar, ahora se necesitan dirigentes capaces de valorizar a cada subordinado con sus cualidades y cultivar un tipo de relación que promueva la colaboración cordial.

Para ello se requieren las siguientes actitudes por parte del líder:

- 1) Pensar en los trabajadores antes que en el trabajo por hacerse.
- 2) Crear en cada uno conciencia de sus propias posibilidades.
- 3) Crear conciencia de grupo y de las posibilidades del mismo.
- 4) Estimular a todos respetando el derecho de cada quien de buscar su propio desarrollo.

(1) RODRIGUEZ ESTRADA MAURO, Op. cit., p. 87.

- 5) Descubrir y reconocer las metas de cada uno y buscar cómo integrarlas con las del grupo.
- 6) Valorar en qué modo y hasta qué punto la organización satisface las necesidades personales.
- 7) Comprender y valorizar las diferencias individuales sin adoptar la hipótesis de que los problemas surgen por la mala voluntad de nadie.
- 8) Emplear las diferencias para la autocrítica del grupo y para su progreso.

El apoyo y la aprobación brindados por el jefe constituyen recompensas de tipo psicológico que pueden además contribuir a crear un ambiente de trabajo placentero y fortalecer la motivación.

3.3.9 GRUPOS DE TRABAJO.

Entre las personas hay diferencias en cuanto a sus formaciones, creencias, gustos y maneras de pensar. En todo grupo surgen conflictos, antipatías, tortuguismos, envidias, que dificultan el trabajo en equipo y el buen desempeño.

El grupo de trabajo crea y refuerza normas y reglas (desde el número apropiado que debe producirse hasta el grado de interacción e intimidad) que se espera sean compartidos por todos. De lo contrario, el grupo se encargará de sancionar a los que insistan en hacer las cosas a su modo: un miembro que produce demasiado o que no comparte con los demás información importante, se verá aislado, nadie le dirigirá la palabra, puede verse excluido de las actividades sociales, cuando esté en dificultades nadie le ayudará y quizá "accidentalmente" alguien pueda informar de sus errores a la gerencia. La aprobación venida de los compañeros de trabajo constituye un tipo de recompensa. El apoyo social vuelve más atractivo al grupo y puede reducir el ausentismo y aumentar la productividad y la calidad del trabajo.

Es labor del líder ayudar en la solución de conflictos y fomentar las buenas relaciones entre sus subordinados.

3.3.10. INTEGRACION DE OBJETIVOS.

Sería excepcional que las metas de una persona que entra a formar parte de una organización coincidieran en un 100 % con las metas de ésta. Es normal que exista cierta dualidad generadora de tensiones

en ambas partes.

La persona experimenta, por un lado, la necesidad de ser ella misma y por el otro, la necesidad de adaptarse para que resulte la unidad. En cuanto la organización pueda satisfacer sus necesidades de pertenencia la sentirá como una extensión de su propia persona e internalizará sus metas, sus triunfos y fracasos, sus tradiciones y normas, hasta asimilárlas y hacerlas suyas.

Cuando las personas no buscan otra cosa en la empresa que percibir el salario, quizá los culpables sean los dirigentes de la misma - por no invitarlas ni incitarlas a integrarse en niveles más profundos.

3.3.11 COMPAÑIA EN GENERAL.

Además de los productos y servicios que ofrece, cada organización - presenta al público una imagen.

Es normal que un trabajador se sienta orgulloso de pertenecer a una empresa que goza de buena imagen social; y esta actitud se acentuará más cuanto mayor posibilidad de ascender tenga y mayor perspectiva de perpetuarse vislumbrare.

CAPITULO 4

. RESULTADO DE LA APLICACION
DE LA SATISFACCION
EN EL TRABAJO
EN UNA EMPRESA HOTELERA

CAPITULO 4. RESULTADO DE LA APLICACION DE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO EN UNA EMPRESA HOTELERA.

La mejor manera de comprender la utilidad de la teoría es llevándola a la práctica. Es por ello que dedico este último capítulo a la presentación de un caso práctico que tuvo lugar en las instalaciones del Área de Alimentos y Bebidas (A & B) de un hotel en Guadalajara, Jal., cuyo verdadero nombre he modificado por tratarse de un caso real que arroja información interna de dicha organización.

Durante los cuatro meses de mis prácticas en el hotel, aproveché para diseñar y aplicar un cuestionario al personal sobre la satisfacción en el trabajo, cuyos resultados presentaré más adelante.

4.1 EL HOTEL "HIGH".

El hotel "High" pertenece a una enorme cadena hotelera norteamericana que se ha extendido a muchos otros países en el mundo.

El primer hotel de la cadena se abrió en 1957 en Los Angeles, Cali-

fornia y en 1967 la corporación lanzó una nueva era en la arquitectura hotelera con el hotel High en Atlanta.

High se expandió a ciudades como Chicago, Washington, San Fco., - Houston y N.Y., y más tarde a ciudades de playa y a centros vacacionales como Hawaii, Florida, California y Nevada.

En 1969 se formó High Internacional y el primer hotel administrado por ella fue el High de Hong Kong, seguido por los High en Manila y Acapulco.

En 1972 se abrió el hotel más grande de la cadena: el High Singapur. Más tarde la expansión prosiguió a Centro América, Australia, Canadá, Europa, México, El Caribe y el Medio Oriente.

Actualmente hay alrededor de 150 hoteles High en el mundo y la expansión del High Internacional continúa.

En 1980 el Grupo Valores Industriales, S.A. (VISA) de Monterrey creó la operadora de hoteles "Hoteles High México, S.A.", la cual compró los derechos de operación para México a High International Corporation.

Hoteles High México está formado por 2 hoteles en Acapulco, 2 en Cancún, uno en Villahermosa, uno en Chihuahua y uno en Guadalajara. Y actualmente se está construyendo un nuevo hotel en Puerto Vallarta.

EL HOTEL "HIGH" GUADALAJARA.

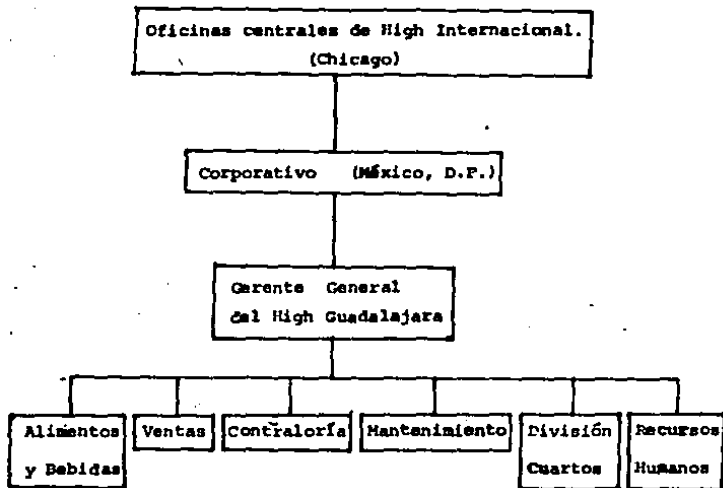
Este hotel inició su construcción en 1982 con capital 100 % tapatío. La construcción duró dos años y fue inaugurado oficialmente el 10 de noviembre de 1983.

Dicho hotel cuenta con un total de 346 habitaciones distribuidas en doce pisos, de las cuales 28 son junior suites y dos son master - suites, ubicadas en el mismo piso en donde se encuentra un club privado para huéspedes distinguidos.

Además, el hotel cuenta con dos restaurantes: un café-restaurant y un restaurant de especialidades; un lobby bar; una cantina bar típicamente decorada; una discoteque y varios salones para eventos y - banquetes.

ORGANIZACION DEL HOTEL.

El hotel High Guadalajara fundamenta su organización en 6 grandes - divisiones y una gerencia general.



El Gerente General es el responsable de la administración del hotel y está asesorado por un Comité Ejecutivo formado por los siguientes elementos:

1) Gerente de División Cuartos. Es el responsable de los departamentos de Reservas, Recepción, Servicios Telefónicos, Ama de Llaves y Lavandería.

- 2) **Contralor.** Es responsable del área de Contabilidad y de todos los asuntos financieros del hotel.

- 3) **Director de Ventas y Mercadotecnia.** Es responsable de las áreas de Ventas, Promoción, Grupos y Convenciones, Relaciones Públicas y Programas Corporativos.

- 4) **Gerente de Alimentos y Bebidas.** Es el responsable de las áreas de A & B como son restaurantes y bares y los de sostén de producción como cocina, stewards, etc.

- 5) **Gerente de Mantenimiento.** Es responsable de la conservación y el mantenimiento del inmueble y para el buen funcionamiento del mobiliario, equipo e instalaciones del hotel.

- 6) **Gerente de Recursos Humanos.** Es responsable del reclutamiento, selección y contratación de personal y de vigilar las buenas relaciones laborales en el hotel y de la capacitación y el adiestramiento de todo el personal.

- 7) **Chef Ejecutivo.** Es responsable de la producción y calidad de los alimentos que se sirven en los restaurantes.

Así mismo, el área de A & B está formada por los siguientes departamentos:

1) Stewards. Este departamento está a cargo del chef steward, el cual cuenta con un asistente y con una serie de stewards que pueden clasificarse en lavaplatos, cochambleros, cafeteros, plancheros, de área de basura y de banquetes, de acuerdo a la función que realizarán.

La tarea del departamento de stewards consiste en el almacenaje, despacho, suministro, lavado y resuministro de loza, cristalería y plaqué. Así como de la limpieza, sanidad y orden de las cocinas y del mantenimiento del equipo de cocina.

2) Cocina. Está a cargo del chef ejecutivo, quien a su vez cuenta con un sous chef quien le sigue directamente en cuanto a jerarquía dentro de dicho departamento.

Después del sous chef vienen los diferentes chefs de cada tipo de cocina que operan como jefes directos de sus cocineros y ayudantes. Este departamento se encarga de preparar todos los alimentos que se sirven en los dos restaurantes, en los banquetes, en el comedor de empleados y en los cuartos a través del departamento de room service. La cocina se divide en: cocina del café-restaurant, cocina del restaurant de especialidades, cocina fría, cocina de banquetes, carni-

cería, verduras y frutas, cocina del comedor de empleados y pastelería.

3) Restaurantes. Cada restaurant está integrado por el gerente, el capitán de meseros, la hostess, los meseros y los garroteros.

El gerente es el principal responsable del buen funcionamiento del restaurante y de que el cliente salga satisfecho.

El capitán de meseros se encarga de dirigir el trabajo de meseros y garroteros.

La hostess se encarga de asignarle mesa a los clientes.

Los meseros le toman y le sirven la orden al cliente y los garroteros retiran los platos sucios.

4) Operación de Bares. Está a cargo del jefe de bares quien a su vez dirige a los gerentes de los bares y éstos a sus cantineros.

La tarea de este departamento consiste en preparar las bebidas para los bares, restaurantes, banquetes y room service.

5) Servicio a Cuartos (Room Service). Está a cargo del jefe de room service quien cuenta con un toma órdenes y varios meseros.

Este departamento se encarga de solicitar en las cocinas la elaboración de los alimentos y bebidas (en los bares) requeridos por los huéspedes por vía telefónica, para luego llevárselos a sus habitaciones.

nes.

6) Banquetes. Este departamento cuenta con un gerente de banquetes, con un asistente de ventas de banquetes y con sus respectivas secretarias.

Aquí se organizan los eventos y banquetes que tienen lugar en los salones especiales con los que cuenta el hotel, informando de ello con anterioridad a las cocinas involucradas.

7) Compras. Está a cargo del gerente de compras, quien cuenta con dos asistentes.

Este departamento se encarga de elegir al proveedor que ofrezca las mejores condiciones para hacerle el pedido necesario, recibir la mercancía y verificar que su calidad sea acorde con lo pactado.

8) Almacén. Está integrado por el jefe de almacén y sus asistentes.

Aquí la tarea a realizar consiste en alojar las mercancías en el almacén en forma adecuada y ordenada y en mantener un control de inventarios.

9) Control de Costos. Está integrado por un jefe de costos y por sus ayudantes, quienes se encargan de llevar un kardex con los costos de cada producto y de sacar una relación de costos por departamento que

se entrega al gerente de A & B y al jefe responsable.

4.2 DESARROLLO DEL CUESTIONARIO.

El área de A & B contaba con 161 empleados al 30 de abril de 1989. Pero aquí sólo presento los datos de 50 cuestionarios porque a pesar de que repartí 120 me fue muy difícil recolectarlos porque los trabajadores de las cocinas y restaurantes generalmente se encontraban - muy ocupados y no podían interrumpir su trabajo para contestar sus - cuestionarios teniendo que llenarlos en su casa en donde muchos lo - olvidaban.

También me topé con el problema de que algunos de ellos no querían - contestarlo porque tenían que esa información llegara a manos de - otras personas en el hotel.

Y de esos 50 cuestionarios ninguno correspondió a los departamentos de compras y control de costos, por lo que no los señalo en el análisis por departamentos.

Así mismo, separé el restaurant de especialidades del café-restaurant y a la pastelería de la cocina, quedándome los siguientes 9 departamentos:

- 1) Pastelería.
- 2) Room Service.
- 3) Café-Restaurant.
- 4) Restaurant de Especialidades.
- 5) Cocina.
- 6) Banquetes.
- 7) Bares.
- 8) Almacén.
- 9) Stewards.

Además, clasifiqué a los empleados del área de A & B en cinco niveles de acuerdo a su puesto dentro de la organización y al tipo de trabajo que realizan:

- 1) Jefes. Incluye a los chefs de las diferentes cocinas, a los gerentes y capitanes de los restaurantes y a todos los demás jefes o gerentes.
- 2) Secretarías. Incluye a las secretarías, a las hostess y a las tcnas órdenes de room service.

3) Meseros. Incluye a los meseros y garroteros de los restaurantes, banquetes y room service.

4) Cocina. Incluye a los cocineros, cantineros y pasteleros.

5) Stewards.

EL CUESTIONARIO.

El cuestionario que apliqué consta de 40 preguntas acerca de varios aspectos del trabajo, las cuales pueden agruparse en los 11 factores de los que hablé al final del capítulo 3:

001 Sueldos y Prestaciones.

002 Trabajo.

003 Condiciones Físicas.

004 Seguridad.

005 Desarrollo Personal.

006 Oportunidades de Progresar.

007 Comunicación.

008 Jefe.

009 Grupos de Trabajo.

010 Integración de Objetivos.

011 Compañía en General.

Los cuales analicé en relación a los diferentes departamentos y niveles en la organización, del área de A a B.

Cada aspecto debía ser calificado por el trabajador de acuerdo a una escala de "A" a "E", según lo considerara de "Muy Satisfactorio" a "Muy Insatisfactorio".

El cuestionario aplicado fue el siguiente:

CUESTIONARIO PARA MEDIR INDICES DE SATISFACCION EN LOS EMPLEADOS DEL AREA DE A a B DEL HOTEL HIGH.

DEPARTAMENTO. _____

PUESTO. _____

¿ COMO TE SIENTES EN RELACION A LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE TU TRABAJO?

A= MUY SATISFECHO

B= SATISFECHO

C= INDIFERENTE

D= INSATISFECHO

E= MUY INSATISFECHO

- 1) TU INGRESO TOTAL EN DINERO (SUELDO MAS GRATIFICACIONES). _____
- 2) LAS PRESTACIONES QUE TIENES EN LA EMPRESA. _____
- 3) EL TIPO DE TRABAJO QUE REALIZAS. _____
- 4) EL PUESTO QUE OCUPAS DENTRO DE LA ORGANIZACION. _____
- 5) LA CANTIDAD DE TRABAJO QUE REALIZAS. _____
- 6) LA LIBERTAD QUE TIENES PARA TOMAR DECISIONES POR TI MISMO
SOBRE LA FORMA DE LLEVAR A CABO TU TRABAJO. _____
- 7) LOS LOGROS QUE OBTIENES DE TU TRABAJO. _____
- 8) EL RETO QUE TE PROPORCIONA TU TRABAJO. _____
- 9) LA RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD QUE IMPLICA TU PUESTO. _____
- 10) EL USO DE HABILIDADES Y CAPACIDADES EN TU TRABAJO. _____
- 11) LA CALIDAD DE TU TRABAJO. _____
- 12) LA UTILIDAD QUE TIENE TU TRABAJO PARA OTRAS PERSONAS. _____
- 13) EL MATERIAL Y EQUIPO QUE TE PROPORCIONA LA EMPRESA PARA
LLEVAR A CABO TU TRABAJO. _____
- 14) LAS CONDICIONES FISICAS (ILUMINACION, RUIDO, VENTILACION,
HIGIENE, VIBRACION, ETC.) EN TU LUGAR DE TRABAJO. _____
- 15) LAS PRECAUCIONES QUE TOMA LA EMPRESA PARA EVITAR ACCIDENTES
DE TRABAJO. _____
- 16) LA SEGURIDAD DE PERMANENCIA EN TU EMPLEO. _____
- 17) EL RECONOCIMIENTO QUE RECIBES CUANDO REALIZAS UN BUEN
TRABAJO. _____
- 18) LAS COSAS NUEVAS QUE HAS APRENDIDO GRACIAS A TU TRABAJO. _____

- 19) LAS OPORTUNIDADES QUE TE DA LA EMPRESA PARA
CAPACITARTE. _____
- 20) EL DESARROLLO PERSONAL QUE TE PROPORCIONA TU TRABAJO. _____
- 21) LAS OPORTUNIDADES DE PROGRESAR (ASCENDER) QUE TE
OFRECE LA EMPRESA. _____
- 22) LA COMUNICACION CON TU GRUPO DE TRABAJO. _____
- 23) LA INFORMACION QUE RECIBES SOBRE LA EMPRESA. _____
- 24) LA COMUNICACION CON TU JEFE. _____
- 25) LA COMUNICACION CON LOS DEMAS DEPARTAMENTOS. _____
- 26) LOS EVENTOS Y ACTIVIDADES QUE ORGANIZA LA EMPRESA. _____
- 27) EL COMEDOR DE EMPLEADOS Y LOS VESTIDORES. _____
- 28) LA CAPACIDAD DE TU JEFE PARA DIRIGIR. _____
- 29) LA AYUDA, EL ENTRENAMIENTO Y GUIA QUE TE PROPORCIONA
TU JEFE. _____
- 30) EL GRADO DE EXIGENCIA DE TU JEFE. _____
- 31) LA CONFIANZA Y SEGURIDAD QUE SIENTES EN TU GRUPO DE
TRABAJO. _____
- 32) LA COLABORACION DE TUS COMPASEROS. _____
- 33) LA COORDINACION DE ESPUEZOS ENTRE DEPARTAMENTOS. _____
- 34) LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. _____
- 35) LA FORMA EN QUE COINCIDEN TUS OBJETIVOS CON LOS DE LA
EMPRESA. _____

- 36) LOS PRINCIPIOS Y VALORES DEL PERSONAL QUE TRABAJA
EN EL HIGH. _____
- 37) LOS DIRECTORES, GERENTES Y JESES. _____
- 38) EL SISTEMA DE CONTROL. _____
- 39) LA IMAGEN DEL HIGH EN LA COMUNIDAD. _____
- 40) LOS BENEFICIOS QUE TU CONSIDERAS QUE APORTA EL HIGH
A LA COMUNIDAD. _____
-

Las preguntas 1 y 2 se refieren al factor 001.

Las preguntas de la 3 a la 12 al factor 002.

Las preguntas 13, 14 y 27 al factor 003.

Las preguntas 15 y 16 al factor 004.

Las preguntas 18, 19 y 20 al factor 005.

La pregunta 21 al factor 006.

Las preguntas de la 22 a la 26 al factor 007.

Las preguntas 28, 29 y 30 al factor 008.

Las preguntas 31, 32 y 33 al factor 009.

Las preguntas 34 y 35 al factor 010.

Y las preguntas 37, 36, 37, 38, 39 y 40 al factor 011.

También aproveché para analizar las motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentes a través de las preguntas que con ellas se re-

lacionaban.

- Motivación extrínseca: preguntas 1, 2 y 17.
- Motivación intrínseca: preguntas 18, 19 y 20 y factor 002.
- Motivación trascendente: pregunta 12.

4.3 RESULTADOS.

Para obtener los resultados, primero concentré todas las respuestas de los 50 empleados a las 40 preguntas del cuestionario en una hoja, para obtener las frecuencias de cada respuesta y la moda y la media de cada pregunta, asignando un valor de 5 a 1 de la siguiente manera:

A= 5 B= 4 C= 3 D= 2 E= 1

Así pude obtener la media por respuesta y la media individual de cada trabajador y la media de cada factor para poder trabajar con 14 respuestas (11 factores y 3 tipos de motivación), en vez de las 40 - preguntas originales, facilitando los cálculos.

Con el valor de los factores pude obtener la moda y la media de cada factor por nivel y por departamento y el promedio individual de

TABLA 1. CONCENTRACION DE RESPUESTAS DE TODOS LOS EMPLEADOS A LAS 40

PREGUNTAS	
PREGUNTA	RESPUESTAS DE LOS 50 EMPLEADOS ENTREVISTADOS
NO. TEMA	
1 Ingreso Total	BBDBABACBEDCBABBEDEBDBABBABBAABADACBDDAABBBBCDB
2 Prestaciones	BABBBBCBDBDABBCBCCDCFCBFBCCBCEADBEDEBBABDBCBDBRA
3 Tipo de trabajo	CBBAABABDDDBBAABESADDEBDBAAAECECAABBECCABABDEBEBCCA
4 Puesto	DBABBBADADDBEBBBAEBEDBBBABBDDABBBBABBBDABBEACCB
5 Cantidad	BBBBABAEBEDDEADABDDCABBEDDDBECBEDBACBCEBDEEDECBEEB
6 Libertad	BAAAABAEAEEDAAABABABBBABEADEDDACACBCCBCEBBBDEACCEB
7 Logros	BBBAABAEAECDAAAABAAEBEFCCEABBEBABAABBBABAAAEDEDBCEB
8 Reto	DABAABABDEDDBAABAAABDDDBAABDDABABABBBBBAABBBCECA
9 Resp. y Aut.	BABAABADBBBBAACABBBABABAEBCCAAABDABBCABBBDDEA
10 Hab. y Capac.	DABBABADBEDDDABBEABEBEBEAEACBTAEBBABAABAEDEEBE
11 Calidad	DAABBAABEBDDAAAABABABDBBABAABAAABABBAABBAABBCBBAAB
12 Utilidad	BAABABAAACDAAAADAAEBBDDAAABBAADACCBDDAAAABAAABAA
13 Mat. y equipo	DCABEDADBEDDBADAEDBBEEEDCDECDAAADCBDCEBDEBCECDEA
14 Cond. Físicas	DDABEADBEFDDBABCEBFECEBCECBDCDDADADDCBDDDDDDCAAB
17 Comedor y v.	EDECACCBDEDDDCBCEBEECEDEDDDDCCBCECECECECECECE
15 Precauciones	BBBAEBABADBBBABBCEBBDDEBDBABDDDBDABBEBBBBAADBCADAB
16 Permanencia	EBBAABACBEBDBABABEBBACBCEBEBDDBCBCEBEBEDBDBCEDEC
18 Cosas nuevas	CAAAADABABEDAAAALCAAABBEAEABDFAAEAFBFFFEATFBADAAEA
19 Capacitación	BBAAEBABAEBDDAAABAAABBCDDAEDDABAABBBEBBBAABDDDBB
20 Desarrollo p.	BEBDEADBDCCAAABAAABABABDABCCBBBBAABDDABBAEDACB
21 O. de prog.	BEABEABEDDDDAABAAAABEBBDDAABDABACBAEBBCEBDEBCEEB
22 Comunic. Gpo.	BBAAABADAABAAAAACAABDCBEDCABBBABDCDDBBBBAABAAAAAA
23 Inf. s/emp.	CDABEBAAECDBABACABABCBABCBDDAABDCBCEBDDABFEEDBCC
24 Comunic. jefe	DBBAEBAAEBEAAEACBCECCADEACDABAAAFBEBDDBBDDAAEDCC
25 Comunic. Deptos	DBCCCEAEAEABBBAAEPCBABCBBBEEBCCADBBEBCECCCPAABC
26 Eventos y act.	DBABEBABAACCBAABAEADAACDCBEBBCEBEBBEBBBAADCBAAEC
28 Capac. jefe	DEDBECCABDDAABADAACEBDEDEDDADAAACEBBABCEAAABAECE
29 Ayuda, Ent.y G.	DECBEADADEAAAABAAEBECEABECCDBAABADBBEBEBEAAACBEEC
30 Exigencia	DADDBABADDEAABABABECDADEBDBABACBCECEEBEBAACCEC
31 Confianza Gpo.	DAABABADAEBBAABABAFBDCCEPAABCAADCBBEABBAABAEHEC
32 Colaboración	BBAABADAABAAAEADBBDCBABEABBBAECCDBBCEBAAAAABAAAB
33 Coord. Deptos.	DCCEBEBBEBCEBABBCEBCEBCCDCCBBDCCBEBBCECCBDCBACC
34 Obj. empresa	ECEBEBABACCCAAABADABADDDBCBABBBACBABBEBBEBBBAEDBCC
35 Coincidencia	DCACEDABDDCDBABADDAABCDCEBDECEBDBEBBCEBEBBABCBBCC
37 Reconocimiento	DAABDBABBDDBEBABACAABEEAECCDCADECBAADBEDCBAACDEC
36 Princ. y Val.	ESABEBABACDDEABEFAEBEDBADCBEBCADCBACBEBBEBEBBAAAC
37 Dir., Geren.	JBEBBDBABADDEBACACACDABACEBEBACDCABBCBFBABDBCBACB
38 Sist. Control	BDCDBABAADDDABEBBADCBBECCBCECACBABBABBEBEBBECABDD
39 Imagen Cía.	EBBABAABAAABAAAABABABBEFABEDABABABABBBBBAABBBAAAB
40 Beneficios	EBBEBAABAAABCAABBAEABCBEDEABBBAAABAAACCBBAEBBEBECB

respuesta a todos los factores.

TABLA 2. FRECUENCIAS DE LAS RESPUESTAS A LAS 40 PREGUNTAS, LA MEDIA Y LA MODA.

NO. DE PREGUNTA	FACTOR EN CLAVE	FRECUENCIA DE RESPUESTA					SUMA EN PUNTOS	MODA EN LETRA	MEDIA EN PUNTOS	EQUIVALENCIA EN LETRA
		A	B	C	D	E				
		valor	valor	valor	valor	valor				
1	001	11	29	3	6	1	193	B	3.86	B
2	001	5	30	8	6	1	182	B	3.64	B
3	002	14	30	4	2	0	206	E	4.12	B
4	002	9	33	2	6	0	195	B	3.90	B
5	002	6	25	4	6	9	163	B	3.26	C
6	002	15	19	7	3	6	184	B	3.68	B
7	002	17	24	2	3	4	197	B	3.94	B
8	002	18	24	2	4	2	202	B	4.04	B
9	002	17	27	3	2	1	207	B	4.14	B
10	002	12	26	1	7	4	185	B	3.70	B
11	002	23	22	1	3	1	213	A	4.26	B
12	002	26	17	3	2	2	213	A	4.26	B
13	003	7	15	7	11	10	148	B	2.96	C
14	003	8	14	7	15	6	153	D	3.06	C
27	003	1	7	13	12	17	113	E	2.26	D
15	004	10	29	2	7	2	186	B	3.76	B
16	004	6	29	7	5	3	180	B	3.60	B
18	005	25	18	1	4	2	210	A	4.20	B
19	005	16	26	2	4	2	200	B	4.00	B
20	005	15	25	3	6	1	200	B	4.00	B
21	006	11	25	3	7	4	182	B	3.64	B
22	007	24	15	5	5	1	206	A	4.01	B
23	007	12	21	9	5	3	184	B	3.68	B
24	007	14	18	8	5	5	181	B	3.62	B
25	007	10	22	11	3	4	181	B	3.62	B
26	007	13	25	7	1	4	192	B	3.84	B

28	008	15	15	6	8	6	175	A,B	3.50	C
29	008	15	16	5	5	9	173	B	3.46	C
30	008	12	19	6	8	5	175	E	3.50	C
31	009	18	25	4	1	2	206	D	4.12	B
32	009	18	22	5	3	2	201	B	4.02	B
33	009	3	22	18	4	3	168	B	3.36	C
34	010	12	23	10	3	2	190	B	3.80	B
35	010	7	26	11	5	1	183	B	3.66	B
17	011	13	11	8	11	7	162	A	3.24	C
36	011	11	26	6	5	2	189	B	3.78	B
37	011	11	26	8	4	1	192	D	3.84	B
38	011	9	27	7	6	1	187	B	3.74	B
39	011	21	27	0	1	1	216	B	4.32	B
40	011	16	26	5	0	3	202	B	4.04	B

La mayoría cae en B, pero hay una importante parte en C que no se debe descuidar. Se trata de personas que si no están a disgusto con su trabajo, tampoco están a gusto, lo cual se puede manifestar en una completa pasividad del individuo, reduciendo al mínimo su creatividad y entusiasmo por cada vez hacer mejor su trabajo y esto en un mediano plazo pueda convertirse en insatisfacción.

PREGUNTAS MAS CRITICAS QUE

REQUIEREN ATENCION.

- 5 Cantidad de trabajo.
- 13 Material y equipo.
- 14 Condiciones físicas.
- 27 Comedor y vestidores.

PREGUNTAS MAS SATISFACTORIAS.

- Ninguna alcanzó la "A", pero las más altas fueron:
- 11 Calidad del trabajo.
- 12 Utilidad para terceros.

28 Capacidad del jefe	18 Aprendizaje.
29 Ayuda, entrenamiento y guía del jefe.	39 Imagen.
30 Exigencia del jefe.	
33 Coordinación entre departamentos.	
17 Reconocimiento.	

Está muy baja la satisfacción. Los aspectos que obtuvieron más alta calificación no son tan importantes como los que obtuvieron las más bajas.

TABELA 3. MEDIA INDIVIDUAL POR FACTOR.

NO.	FACTORES										
	001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011
1	4.00	3.20	1.66	2.50	3.66	4.00	3.00	2.00	3.33	2.50	2.16
2	4.50	4.60	2.33	4.00	4.33	4.00	3.20	4.33	4.00	3.00	3.83
3	3.00	4.40	3.66	4.00	4.66	5.00	4.40	2.33	4.33	4.50	4.16
4	4.00	4.50	3.66	5.00	4.66	4.00	4.20	4.00	4.33	3.50	4.16
5	4.50	4.90	2.33	3.00	3.33	1.00	1.80	1.33	3.33	1.00	2.66
6	4.00	4.00	3.00	4.00	3.33	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
7	4.50	5.00	4.33	5.00	5.00	5.00	5.00	4.33	4.66	5.00	5.00
8	3.00	2.90	2.66	3.50	4.00	4.00	2.40	3.00	2.66	4.00	4.33
9	4.00	4.40	3.33	4.50	4.66	4.00	5.00	5.00	4.66	4.50	4.83
10	1.50	1.50	1.00	3.00	2.33	1.00	3.80	3.00	3.33	2.50	4.00
11	4.00	2.90	2.66	4.00	3.33	2.00	3.60	2.00	4.00	3.00	3.00
12	3.00	2.40	2.00	3.00	2.33	2.00	3.00	1.33	4.00	2.50	2.50
13	3.00	4.20	2.66	4.00	4.00	2.00	4.60	5.00	4.66	4.50	4.33
14	5.00	4.90	4.33	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
15	4.00	4.50	3.33	4.00	5.00	5.00	4.40	4.33	4.00	4.00	4.16
16	4.00	4.70	4.33	4.50	4.33	4.00	4.80	5.00	4.66	5.00	4.50
17	3.50	4.00	2.33	3.50	5.00	5.00	3.20	3.33	3.66	4.00	3.66
18	4.00	4.70	4.00	4.00	4.66	5.00	4.60	5.00	4.66	4.50	4.83
19	4.00	4.60	3.00	4.50	4.33	5.00	4.40	4.66	4.00	4.50	4.50
20	3.50	3.70	3.00	4.00	5.00	5.00	4.20	4.00	4.00	5.00	4.66

NO.	001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011
21	3.00	4.10	1.00	4.50	5.00	4.00	3.40	1.66	3.66	3.00	3.50
22	2.50	3.80	1.66	4.00	4.00	4.00	3.00	2.66	3.00	2.50	2.50
23	4.00	3.40	2.66	2.50	4.00	4.00	3.80	3.33	4.00	4.00	3.50
24	3.50	3.90	1.00	3.50	3.00	4.00	3.63	4.33	3.66	3.00	4.50
25	4.50	3.30	1.66	3.00	4.33	2.00	3.20	2.66	3.33	4.00	2.66
26	4.00	4.00	3.33	2.50	1.66	2.00	1.80	1.00	3.66	3.50	3.00
27	4.00	4.80	3.33	4.50	5.00	5.00	4.60	4.00	4.66	4.00	3.50
28	4.00	3.90	2.66	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.50	3.66
29	3.00	4.20	2.66	4.00	2.33	2.00	4.00	4.33	4.00	3.50	3.33
30	3.50	3.60	2.33	2.00	3.66	4.00	3.40	2.33	3.66	4.00	3.83
31	4.50	4.10	4.33	3.00	4.66	5.00	4.00	5.00	4.33	4.50	4.83
32	4.50	3.90	2.66	3.50	4.33	3.00	4.20	4.33	2.66	3.00	3.16
33	4.00	4.40	1.66	4.00	4.33	4.00	3.40	5.00	3.00	3.50	3.50
34	4.50	4.80	3.66	3.50	5.00	5.00	4.00	3.66	3.33	3.50	4.00
35	4.50	3.80	4.33	4.50	4.33	4.00	3.60	4.00	3.33	4.00	4.50
36	3.00	3.80	2.66	4.00	4.33	4.00	3.20	3.33	3.33	4.00	4.50
37	4.50	4.30	3.33	4.00	4.00	4.00	3.80	4.00	4.00	4.00	3.33
38	2.00	4.00	3.00	4.00	3.33	3.00	3.40	4.00	4.00	3.50	3.50
39	4.00	4.10	2.33	4.00	4.33	4.00	3.60	4.00	3.33	4.00	4.00
40	4.00	3.50	2.00	4.00	4.00	4.00	3.40	3.66	2.33	4.00	3.50
41	3.00	3.80	2.33	4.00	4.33	2.00	3.40	4.00	3.66	4.00	3.66
42	5.00	4.40	1.66	3.50	4.33	4.00	4.00	1.00	3.66	4.00	3.66
43	4.50	4.10	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.66	4.66	4.00	4.16
44	3.00	3.40	1.33	2.00	4.66	4.00	4.80	5.00	4.33	5.00	4.16
45	4.00	3.80	2.66	4.00	4.33	4.00	4.00	5.00	4.66	4.00	4.16
46	3.50	3.80	2.66	3.00	2.00	4.00	4.00	3.33	4.00	2.50	3.66
47	3.00	4.00	3.33	4.50	3.33	3.00	3.60	4.00	4.00	4.00	4.16
48	3.50	2.90	2.66	2.00	4.66	1.00	4.40	1.00	3.66	3.50	3.66
49	3.00	2.20	2.33	3.00	3.66	1.00	3.20	1.00	3.00	3.00	3.66
50	4.50	4.40	4.00	3.50	4.33	4.00	3.40	3.00	3.33	3.00	3.16

MEDIA 3.56 3.88 2.74 3.54 3.98 3.64 3.74 3.44 3.86 3.54 3.72

TABLA 4.

CORRESPONDENCIA EN LETRAS DE LA TABLA 3 Y TIPOS DE MOTIVACION.

NO.	FACTORES											MOTIVACIONES			TOTAL
	001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	TRAC	INT.	EST.	
1	B	C	D	D	B	B	C	D	C	D	D	B	E	C	2.91
2	B	A	D	B	B	B	C	B	B	C	B	A	B	A	3.82

NO. 001 002 003 004 005 006 007 008 009 010 011 TRASC INT ENT PROM.

3	C	B	B	B	A	A	D	D	B	B	B	B	A	A	B	4.04
4	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	4.18
5	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	2.65
6	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	3.84
7	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	4.80
8	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	3.31
9	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	4.44
10	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	2.45
11	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	3.13
12	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	2.55
13	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	3.90
14	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	4.93
15	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	4.24
16	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	4.52
17	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	3.74
18	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	4.54
19	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	4.31
20	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	4.18
21	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	3.34
22	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	3.05
23	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	3.56
24	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	3.45
25	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	3.14
26	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	2.76
27	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	4.30
28	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	3.61
29	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	3.39
30	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	3.30
31	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	4.38
32	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	3.56
33	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	3.70
34	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	4.08
35	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	4.08
36	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	3.65
37	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	3.93
38	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	3.43
39	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	1.79
40	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	3.49
41	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	3.47
42	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	3.56
43	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	4.09
44	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	1.78
45	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	4.05

NO. 001 002 003 004 005 006 007 008 009 010 011 TRASC.INT. EXT. PROM.

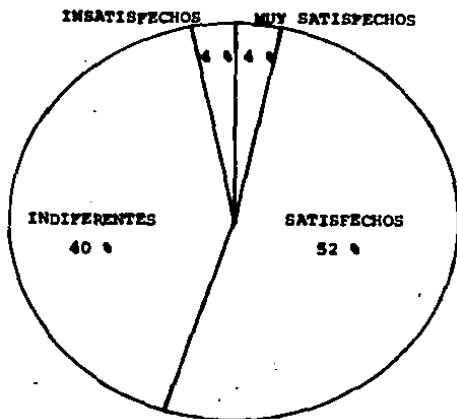
46	C	B	C	C	D	B	B	C	B	D	B	A	D	D	3.31
47	C	B	C	B	C	C	B	B	B	B	B	B	C	C	3.72
48	C	C	C	D	A	E	B	E	E	C	B	A	A	C	2.99
49	C	D	D	C	E	E	C	E	C	C	D	A	B	D	2.64
50	B	B	E	C	B	B	C	C	C	C	C	A	B	B	3.69

MODA B B C B B E B E B B A B B

• EL PROMEDIO (COLUMNA DE LA DERECHA) LO SAQUE EN BASE A LOS DATOS NUMERICOS, NO A LAS LETRAS.

El más bajo fue el factor 003 (Condiciones físicas), con moda= C y media= 2.74. Y el factor 008 (Jefe), con moda= B, pero media= 3.44. Corresponden a las preguntas que habían obtenido la más baja puntuación.

GRAFICA 1. SUMA TOTAL DE PROMEDIOS DE SATISFACCION INDIVIDUAL.



4.4 ANALISIS POR DEPARTAMENTOS Y
POR NIVELES.

TABLA 5. MODA POR NIVELES.

FACTOR O	N I V E L E S				
MOTIVADOR	JEFES	SECRETARIAS	MESEROS	COCINEROS	STEWARDS
001	B	B	B	B	C
002	B	A,B	E	B	B,C,D
003	B,C,D	C	C	C	B,C,D
004	B	E	B	B	C
005	A	A,B	A,B	B	B
006	B	D	A,B	B	E
007	B	A,B	B	B	C
008	B	A	B,C	B	E
009	B	A,B	B	B	C
010	B	A,B,D	B	E	C
011	B	B	C	B	E
TRASC.	A	A	B	A	A
INT.	A	A,B	A,B	B	B
EXT.	B	B	C	B	B,C,D

TABLA 6. MODA POR DEPARTAMENTOS.

FACTOR	PASTE ROOM	CAFE	REST.	COCINA	BANQUET.	BARES	ALMACEN	STEWARDS
O MOTIV.	LERIA	SERV.	REST.	ESPEC.				
001	C	B,C	B,C	B	E	D	B	C C
002	B	B,C	A	C	B	B	B	B B,C,D
003	C	E	C	C	D	C	D	D B,C,D

FACTOR PASTE ROOM CAFE REST. COCINA BANQUET. BARES ALMACEN STEW.

O MOTIV. LERIA SERV. REST. ESPEC.

004	B	B,C	B	B	E	E	B	C	C
005	B	B	A	D	E	A,B,C	B	A	B
006	B	B	A	A,B	B	A,B,C	E	A	E
007	B	C	A	B	B	B	B,C	C	C
008	A	C	A	B,C,D,E	B	B	A	C	E
009	B	B	A	B	B,C	B	B,C	B	C
010	B	C	B	C	E	A,B,C	E,C	B	C
011	E	C	A	B,C	B	B	C	D	B
TRASC.	A	A	A	A	A,D	A	A,B	3	A
INT.	B	B	A	D	B	A,B,D	B	A	B
EXT.	B	C	B	C	E	B	C	C	B,C,D

TABLA 7. MEDIA POR NIVELES.

FACTOR O MOTIV.	N I V E L E S				
	JEFES	SECRETARIAS	MESEROS	COCINEROS	STEWARDS
001	3.94	3.50	3.65	3.83	3.66
002	4.21	3.58	4.03	3.97	3.16
003	2.99	2.90	2.48	2.73	2.99
004	3.94	3.92	3.73	3.63	2.83
005	4.18	3.76	4.02	4.07	4.21
006	3.88	3.00	3.92	3.83	2.00
007	3.66	4.17	3.67	3.76	3.66
008	3.36	3.66	3.30	3.90	1.66
009	3.92	4.23	3.86	3.68	3.33
010	3.55	3.78	3.76	3.86	3.16
011	3.90	3.92	3.67	3.90	3.49
TRASC.	4.66	3.71	4.15	4.22	5.00
INT.	4.18	3.76	4.02	4.07	4.21
EXT.	3.92	3.56	3.40	3.60	3.11

PROMEDIO POR NIVEL	3.77	3.67	3.64	3.74	3.10
	(B)	(B)	(B)	(B)	(C)

- - - - - JEFS
 ••••• SECRETARIAS
 - - - - - MESEROS
 ——— COCHEROS
 ——— STEWARDS

RESPUESTAS

A
B
C
D
E

001 002 003 004 005 006 007 008 009 010 011 TRASC INT EXT

FACTORES O MOTIV.

MEDIA POR NIVELES.

GRAFICA 2. MEDIA POR NIVELES.

TADLA 8. MEDIA POR DEPARTAMENTOS.

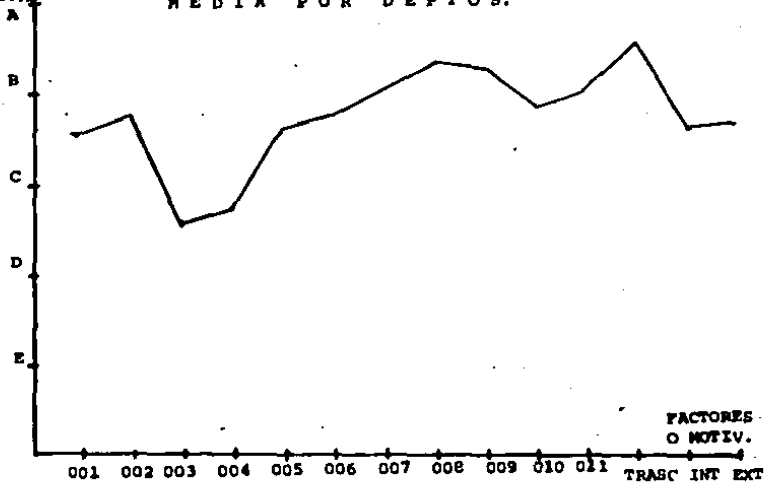
FACTOR O MOTIV.	D E P A R T A M E N T O S								
	PASTE LERIA	ROOM SERV.	CAFE REST.	REST. ESP.	COCINA	BANQUET.	BARES	ALMAC.	STEWART
001	3.60	3.50	3.90	3.37	3.80	3.66	4.12	3.50	3.66
002	3.82	3.40	4.42	3.55	4.05	4.46	4.00	4.00	3.16
003	2.59	1.80	3.39	2.58	2.80	3.44	2.74	2.33	2.99
004	3.10	3.50	4.30	3.50	3.94	4.16	3.12	3.50	2.83
005	3.66	3.71	4.59	3.24	4.22	3.88	4.24	5.00	4.21
006	3.80	3.14	4.40	3.00	3.77	3.66	4.00	5.00	2.00
007	4.08	3.37	4.56	3.55	3.60	4.40	3.75	3.20	3.66
008	4.39	2.56	4.73	2.50	3.50	4.55	4.16	3.33	1.66
009	4.33	3.66	4.46	3.91	3.44	4.22	3.41	3.66	3.33
010	3.90	3.14	4.70	3.37	3.88	4.16	3.75	4.00	3.16
011	4.06	3.16	4.66	3.54	3.85	3.99	3.83	3.66	3.49
TRASC.	4.60	3.71	4.20	3.75	3.88	4.66	4.50	4.00	5.00
INT.	3.66	3.71	4.59	3.24	4.22	3.88	4.24	5.00	4.20
EXT.	3.73	3.18	4.19	2.91	3.50	3.66	3.66	3.33	3.11
PROMEDIO POR DEPARTAMENTO	3.75	3.17	4.37	3.28	3.71	4.05	3.73	3.74	3.10
	(B)	(C)	(E)	(C)	(F)	(B)	(D)	(B)	(C)

4.5 POSIBLES SOLUCIONES.

DEPARTAMENTO	FACTOR(ES) CON PROBLEMAS	SOLUCION(ES) RECOMENDADA(S)
Pasteleria	003 Cond. Físicas	Mejorar la calidad de los alimentos en el comedor de empleados. Y proporcionar el equipo necesario en cantidad y calidad (duyas, mangas, espátulas, cuchillos, peladadores, abridores, moldes, etc.) Mejorar la limpieza de baños y vestidores.

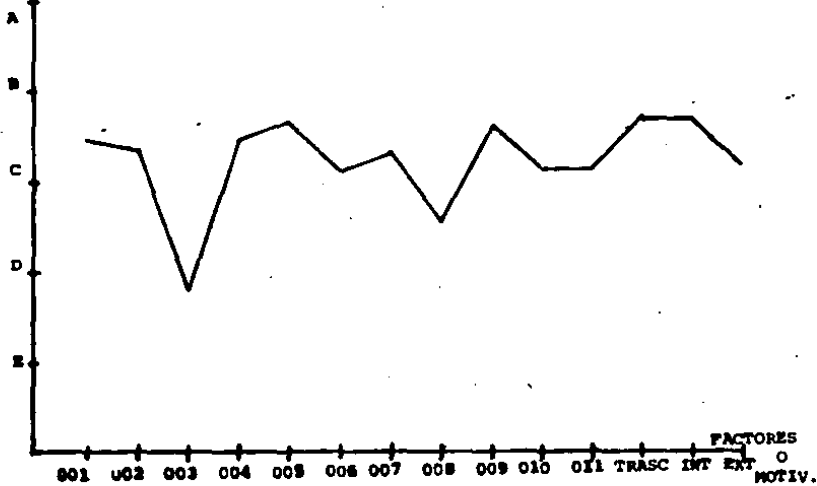
RESPUESTAS

MEDIA POR DEPTOS.



GRAFICA 3. MEDIA DEL DEPARTAMENTO DE PASTERIA.

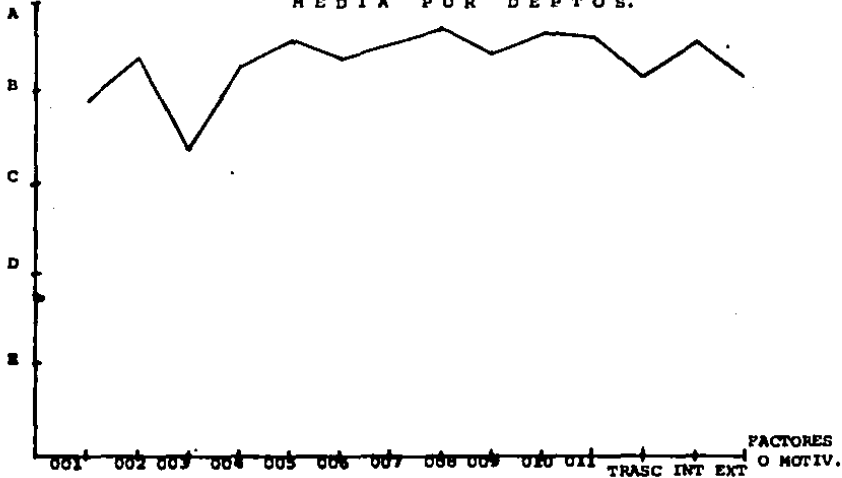
RESPUESTAS



GRAFICA 4. MEDIA DEL DEPARTAMENTO DE ROOM SERVICE.

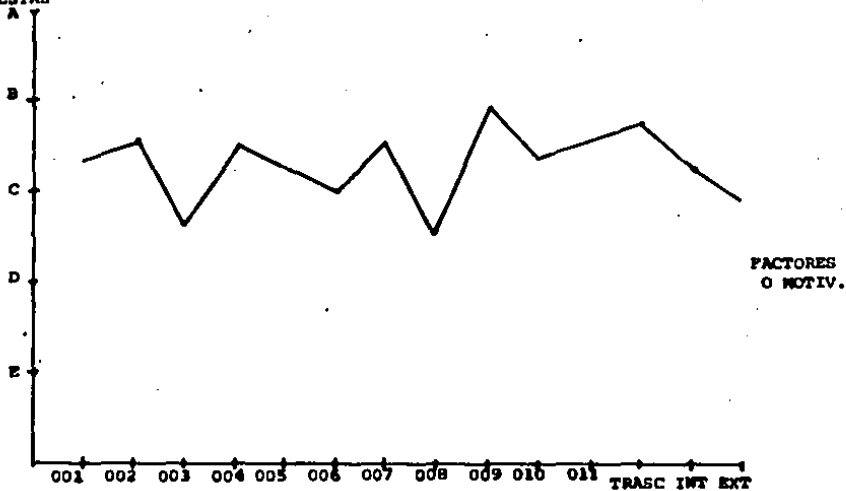
RESPUESTAS

MEDIA POR DEPTOS.



GRAFICA 5. MEDIA DEL DEPARTAMENTO DE CAFE-RESTAURANT.

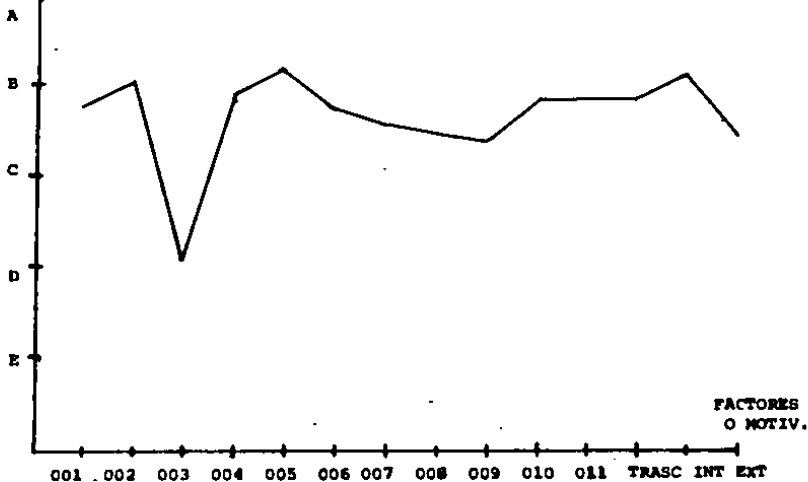
RESPUESTAS



GRAFICA 6. MEDIA DEL DEPARTAMENTO DE RESTAURANT DE ESPECIALIDADES.

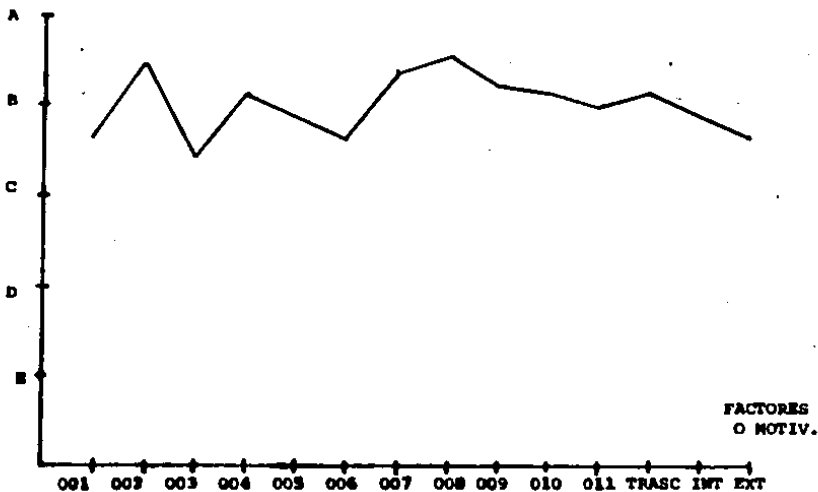
RESPUESTAS

MEDIA POR DEPTOS.



GRAFICA 7. MEDIA DEL DEPARTAMENTO DE COCINA.

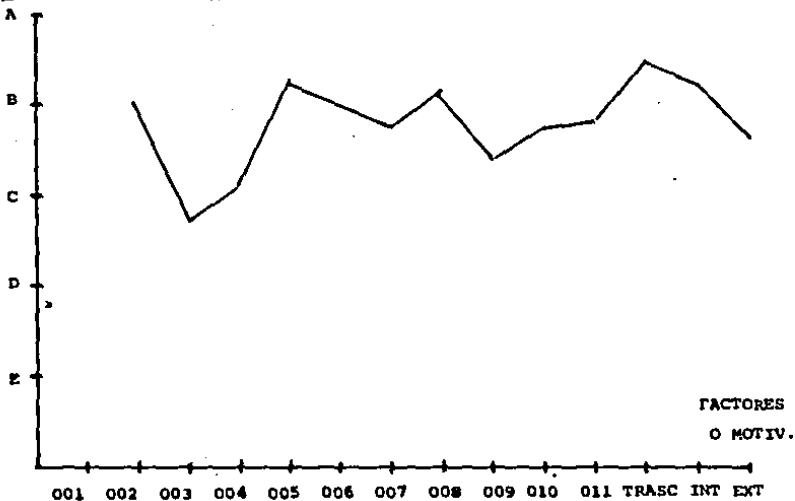
RESPUESTAS



GRAFICA 8. MEDIA DEL DEPARTAMENTO DE BANQUETES.

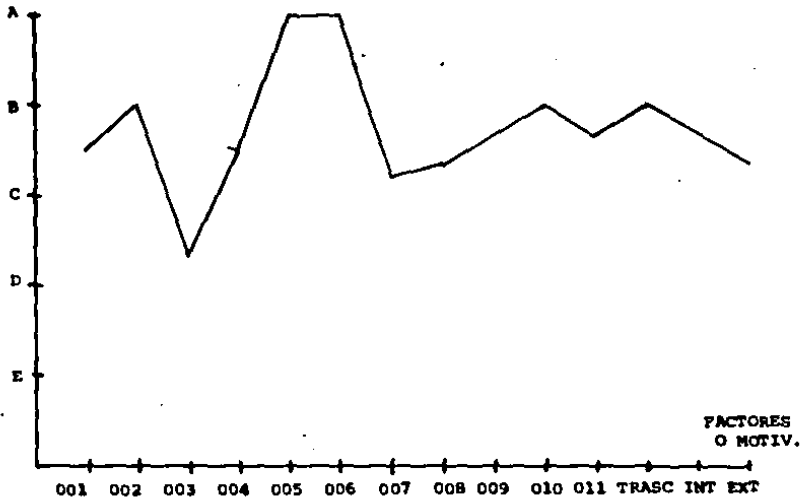
RESPUESTAS

MEDIA POR DEPTOS.



GRAFICA 9. MEDIA DEL DEPARTAMENTO DE BARES.

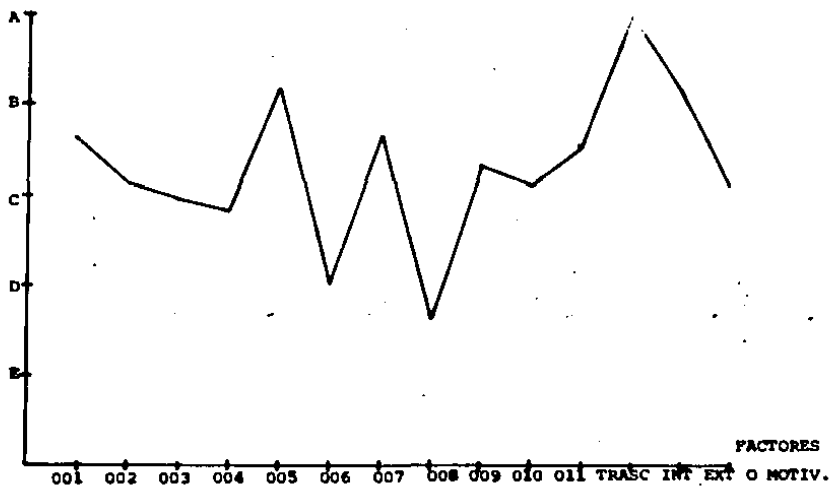
RESPUESTAS



GRAFICA 10. MEDIA DEL DEPARTAMENTO DE ALMACEN.

MEDIA POR DEPTOS.

RESPUESTAS



GRAFICA 11. MEDIA DEL DEPARTAMENTO DE STEWARDS.

DEPARTAMENTO	FACTOR(ES) CON PROBLEMAS	SOLUCION(ES) RECOMENDADA(S)
	004 Seguridad	Capacitación sobre cómo evitar <u>ac</u> cidentes. Facilitar un botiquín. Mayor ventilación.
Room Service	001 Sueldos y P. 002 Trabajo 003 Cond. Físicas	Revisar nóminas. Enriquecer los puestos. Mejorar la calidad de los <u>alimen</u> tos. Mayor limpieza de los <u>vestido</u> ras y baños.
	004 Seguridad	Capacitación sobre cómo evitar <u>ac</u> cidentes.
	006 Oport. de pro gresar	Evaluación de méritos para locali zar posibles candidatos a otros - puestos. Capacitación.
	007 Comunicación	Mantener más informado al perso nial mediante boletines y pizarro nes. Mejorar la comunicación en tre departamentos mediante evan tos de varios tipos.
	008 Jefe	Entrevistar a los empleados para conocer más detalladamente qué es lo que no les agrada del jefe. Pa ra luego hablar con él y si no se logra un cambio, ponerles otro je fe (si el jefe es capaz, remover lo a otra área)
	010 Integración de objetivos	Buscar que ambas partes cedan.
	011 Cfa. en general	Ver qué es lo que no les agrada para detectar si se puede hacer - alguna modificación.
	Motivación Extrín <u>s</u> ca	Mayor reconocimiento al buen de-- sempeño.
Café-res- taurant	003 Cond. Físicas	Mejorar la calidad de los ali. y la limpieza de baños y vestidores
Restaurant de especia lidades	001 Sueldos y P. 002 Trabajo. 003 Cond. Físicas	Revisar las nóminas. Enriquecer los puestos. Mejorar la calidad de los ali. y la limpieza de baños y vestidores

DEPARTAMENTO	FACTOR(ES) CON PROBLEMAS	SOLUCION(ES) RECOMENDADA(S)
	004. Seguridad	Capacitación para evitar accidentes.
	005 Desarrollo Personal	Capacitarlos sobre la importancia de su labor para el cliente. Enriquecer los puestos.
	006 Oport. de progresar.	Evaluación de méritos para identificar posibles candidatos. Capacitación.
	007 Comunicación	Mantener informado al personal con boletines, pizarrones, memorandums, y organizar eventos para mejorar la comunicación entre depts.
	008 Jefe	Entrevistar a los empleados y capacitar al jefe.
	010 Int. de Obj.	Buscar que ambas partes cedan.
	011 Cía. en gral.	Ver si se puede hacer alguna modif.
	Motivación Intrín. seca	Enriquecer los puestos.
	Motivación Extrín. seca	Mayor reconocimiento al buen desempeño.
Cocina	003 Cond. Físicas	Mejorar la calidad de los alimentos del comedor de empleados. Mayor ventilación e higiene. Limpieza de vestidores y baños. Proporcionar el equipo adecuado (cuchillos, abridores, picadoras, tablas, etc.) Un área de sillas para descansar.
	008 Jefe	Entrevistas. Capacitar al jefe.
	009 Grupos de trabajo	Organizar más eventos de todo tipo.
	Motivación Extrín.	Mayor reconocimiento al mérito.
Banquetes	003 Cond. Físicas	Mejorar calidad de alimentos.
Bares	003 Cond. Físicas	Mejorar calidad de alimentos del comedor de empleados. Proporcionar sillas. Limpieza de vestidores y baños.
	004 Seguridad	Capacitación.
	009 Grupos de trabajo	Eventos de todo tipo.

DEPARTAMENTO	FACTOR(ES) CON PROBLEMAS	SOLUCION (ES) RECOMENDADA(S)	
Almacón	001 Sueldos y P.	Revisar nóminas.	
	003 Cond. físicas	Mejorar la calidad de los alimentos del comedor de empleados. Mayor ventilación. Limpieza de vestidores y baños. Proporcionar equipo más avanzado (computadoras).	
	004 Seguridad	Capacitación.	
	007 Comunicación	Mejorarla con boletines, memorandos, etc. y eventos.	
	008 Jefe	Entrevista a empleados. Capacitar al jefe (y si no cambiarlo, si es capaz removerlo).	
	Motivación Extrin. seca.	Mayor reconocimiento.	
Stewards	002 Trabajo	Enriquecer los puestos y dar más oportunidades de progresar (ascender).	
	003 Cond. físicas	Mejorar la calidad de los alimentos y la limpieza de vestidores y baños. Proporcionar equipo adecuado (guantes, detergentes en suficiente cantidad, escobas, trapos, detergentes especiales para cochambre, carros para cargar más fácilmente, etc.)	
	004 Seguridad	Capacitación y mejorar las condiciones hasta donde sea posible.	
	006 Oport. de progresar	Capacitación en otras áreas y evaluación de méritos.	
	008 Jefe	Entrevista. Capacitación y evaluación del jefe (contingua, removerlo, etc.).	
	009 Grupos de trabajo	Eventos de todo tipo.	
	010 Int. de Obj.	Ver hasta dónde pueden ceder.	
	011 Cía. en gral.	Ver si se puede modificar algo.	
		Motivación Extrin. seca	Mayor reconocimiento a la labor.

CONCLUSIONES.

27a

La responsabilidad social de la empresa reclama el respeto a la dignidad humana, por ello, ninguna organización puede tratar a sus integrantes como "medios" para generar utilidades.

Cada ser humano tiene la necesidad de sentirse útil e importante. Después de realizar un buen trabajo necesita que éste le sea reconocido. De lo contrario, se producirá un desequilibrio que ocasionará frustración y enojo contra la empresa. Lejos de encaminar a los individuos por la línea de inclusión (hacia adentro de la organización) se les estará encaminando "hacia afuera".

Conocer a la empresa es conocer al personal. Y conocer al personal es conocer su índice de satisfacción en el trabajo.

La importancia de la satisfacción en el trabajo radica en que mientras la persona (sea de un nivel operativo o de uno directivo, pues eso realmente no importa) se sienta a gusto realizando su labor, dará lo mejor de sí misma y así aumentará la productividad de la empresa no sólo en el volumen de productos o servicios que ésta ofrezca, sino en la calidad de los mismos beneficiando también de esta manera a la comunidad en general.

El problema está en cómo lograr que todos los integrantes de la organización se sientan satisfechos con su trabajo.

Si la empresa pudiera seleccionar únicamente a personas con orientación hacia el trabajo como parte de su personal, todo resultaría - muy fácil.

Sin embargo, son muy pocas las personas que ven en su trabajo un medio de crecer como personas. Y además resultaría muy difícil detectar esta cualidad en los candidatos a un puesto determinado contando únicamente con unas cuantas entrevistas y exámenes.

La solución más factible parece ser celebrarles su amor al trabajo a quienes demuestren tenerlo, con reconocimientos y premios, pero - sin excederse demasiado en lo respecta a premios en dinero o ascensos, pues esto podría resultar contraproducente provocando insatisfacción por parte del individuo y disminución, por ende, del compromiso e inclusión con la empresa.

En cuanto a las personas que no tienen orientación hacia el trabajo, podría aplicárseles un tipo de motivación de acuerdo a sus necesidades particulares resarcando sobre las de crecimiento personal y de servicio a los demás. El procedimiento podría comenzar por enriquecer su puesto con actividades que lo hicieran más significativo, -

siempre solicitando la opinión del trabajador.

La empresa debe preocuparse de fomentar las motivaciones trascendentes, pues son las únicas que ven por el impacto de cada acción en la comunidad y son por ello las únicas capaces de guiar a los individuos hacia la mejor manera de hacer las cosas, sin cegarlos como cuando se busca el bien propio egoístamente sin importar los medios.

Finalmente, si alguien no encuentra divertido su trabajo, que busque otro, pues no hay peor mediocridad que pasar la tercera parte del día (o más) haciendo algo que se contempla inútil y tonto.

Es responsabilidad de cada quien buscar la manera de ayudar al desarrollo de la humanidad mediante un trabajo bien hecho y con la convicción de que si con una misma labor se tiene la oportunidad de conseguir los medios necesarios para subsistir, y a la vez, también se tiene la oportunidad de realizarse como persona y como miembro responsable de una comunidad, hay que aprovechar ambas.

La tarea del administrador de empresas consiste en dirigir a los individuos hacia el logro de los objetivos de la empresa. No en manipularlos.

Por ello debe ser un gran conocedor de las motivaciones humanas.

Para convencer a las personas de actuar de una u otra manera es necesario conocer cuáles son sus ideas, intereses y necesidades. Usar su propio lenguaje y mostrarles que esta nueva manera de hacer las cosas los beneficiará a ellos también.

Además, esas ideas y necesidades pueden dar pie a nuevas modificaciones que adecúen el trabajo a las personas que lo realizan. Logrando que éstas se sientan satisfechas.

Los trabajadores satisfechos con su trabajo tienden a participar activamente en el logro de las metas y objetivos de la empresa facilitando la labor del líder y permitiendo un mayor crecimiento integral de la empresa.

Cada vez se alcanzarán metas más altas y con un mayor compromiso por parte del personal.

BIBLIOGRAFIA.

BARRIGUETE, GILBERTO F., " El Licenciado en Relaciones Industriales, ¿Qué Hace?", Editorial Alhambra Mexicana, S.A., México, 1982., 144 p.

CORAMINAS C., FERNANDO., "Nueva Estructura Social", Editorial CECSA, México, 1986, 132 p.

DAVIS KEITH., "El Comportamiento Humano en el Trabajo", Editorial Mc Graw Hill, Sexta Edición, México, 1983.

GUZMAN VALDIVIA, ISAAC., "Humanismo Trascendental y Desarrollo", Editorial Limusa, México, 1982, 182 p.

HAMPTON, DAVID R., "Administración Contemporánea", Mc Graw Hill, México, 1983, 580 p.

HAMPTON-SUMMER-WEDBER., "Manual de Desarrollo de Recursos Humanos", - Trillas, México, 1982, 846 p.

REVISTA ISTMO, "El Trabajo", No. 125, Noviembre-Diciembre de 1979, - México, 76 p.

REVISTA ISTMO, "Comunicación, una Propuesta Modesta", No. 182, Mayo-junio de 1989, México, 80 p.

JUAN PAULO II, Encíclica "Cumpliendo con su Trabajo" (Laborem Exercens), Ediciones Paulinas, S.A., Tercera Edición, México, 1981, 120 p.

KATZ-KAHN, "Psicología Social de las Organizaciones", Trillas, México, 1977, 548 p.

KOONTZ-O'DONNELL, "Curso de Administración Moderna", Mc Graw Hill, Sexta Edición, México, 914 p.

LLANO CIPUENTES, CARLOS, "Análisis de la Acción Directiva", Limusa, México, 1982, 308 p.

LLANO CIPUENTES, CARLOS, "Motivaciones Asociativas y Motivaciones de Preponderancia", Nota Técnica del IFADE, México, 1983, 38 p.

OLIVEROS F. OTERO, "Realización Personal en el Trabajo", Ediciones - Universales de Navarra, S.A. (EUNSA), España, 1978, 150 p.

PEREZ LOPEZ, JUAN ANTONIO, "Teoría de la Organización (A). Funciones de las Interacciones Espontáneas en las Organizaciones", Nota de la División de Investigación del IESE de Barcelona, España, 1979, 22 p.

PEREZ LOPEZ, JUAN ANTONIO, "Teoría de la Organización (B). Teoría de las Motivaciones Humanas", Nota de la División de Investigaciones - del IESE de Barcelona, España, 1979, 24 p.

PEREZ LOPEZ, JUAN ANTONIO, "Teoría de la Organización (C). Relaciones entre Calidad Motivacional y Sistema Espontáneo", Nota de la Div. de Investigaciones del IESE de Barcelona, España, 1979, 16 p.

PEREZ LOPEZ, JUAN ANTONIO, "Teoría de la Organización (D). Las Dimensiones de la Organización", Nota Técnica de la Div. de Investigaciones del IESE de Barcelona, España, 1979, 23 p.

PEREZ LOPEZ, JUAN ANTONIO, "Teoría de la Organización (E). Dimensiones del Directivo", Nota Técnica de la Div. de Invest. del IESE de - Barcelona, España, 1979, 12 p.

PEREZ LOPEZ, JUAN ANTONIO, "Teoría de la Organización (F). Liderazgo y Desarrollo de la Autoridad del Directivo", Nota Técnica de la Div. de Invest. del IESE de Barcelona, España, 1979, 16 p.

ROBBINS STEPHEN P., "Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones", Prentice Hall Hispanoamericana S.A., - Tercera Edición, México, 1987, 566 p.

RODRIGUEZ E., MAURO, "Psicología de la Organización", Trillas, México, 1978, 230 p.

SCHIN, EDGARD H., "Psicología de la Organización", Prentice Hall - Hispanoamericana, S.A., México, 1985, 252 p.

STRAUSS-SAYLES, "Personal. Problemas Humanos de la Administración", Prentice Hall Internacional, México, 1981, 620 p.