22
2ej.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"FACTORES PSICOSOCIALES QUE DETERMINAN EL BINOMIO SATISFACCION-PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A:

MAURA HERMINIA BARRIOS LOPEZ

ASESOR DE TESIS: DR. RODOLFO E. GUTIERREZ MTZ.

MEXICO, D.F. 1994

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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.

A la Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Psicología
División de Educación Continua

por mi formación profesional.

Al Dr. Rodolfo E. Gutiérrez Martínez

Con cariño y respeto por su incondicional apoyo
y valiosos consejos que guiaron la elaboración
de mi tesis.

Al H. Jurado:

Lic. Ma. del Carmen Montenegro, Lic. Isaura López,
Mtro. F. Javier Urbina Soria y Lic. Gabriel Jarillo,

por sus atenciones y ayuda

A dios

que me dio la vida.

A mis padres

Sra. Ma. de Jesús López Martínez y Sr. Melito Barrios Salas

con todo mi amor y agradecimiento a quienes con cariño y esfuerzo han dedicado su vida para formarme por el camino del amor, respeto, honestidad y trabajo, bases de fuerte ayuda como mujer y profesionista.

A mi hermano Juan Angel

de quien su recuerdo fue uno de los mayores impulsos
en mi carrera profesional

A mis hermanos

Pompilio, Jorge, Laura Guadalupe, Araceli y Melito

quienes han disfrutado mis logros
y me han dado siempre su apoyo y cariño

A mi esposo
Marcelino Nava Albarrán

con amor para quien me ha colmado de felicidad
ayudandome cada dia a superarme

A mis sobrinos:

Melissa, Julio Cèsar, Arlean, Flor de Liz, Edgar,
Jorge B.P, Angel, Juan, Araceli B.M.
Aracely G.B., Jorge V.B., Lizbeth y Carlos Alberto

quienes con su ternura han llenado mi vida de felicidad

A mis tios

Antonia, Nestor, José María y Jaime

Por su apoyo en importantes momentos de mi vida

I N D I C E

	Pag.
Resumen	1
Introducción	2
Capitulo I	
Antecedentes	5
Capitulo II	
Teorias de la Motivación	
2.1 De la Jerarquia de las Necesidades	16
2.2 De los Dos Factores	18
2.3 De las tres Necesidades	21
2.4 De la Equidad	23
2.5 De las Expectativas	24
2.6 Del Establecimiento de Metas	28
2.7 ERG de Alderfer	30
2.8 De las Caracteristicas del Puesto	32
Capitulo III	
Factores Psicosociales que determinan el binomio satisfacción - productividad en el trabajo	
3.1 Factores Extrinsecos	
3.1.1 Supervisión	36

3.1.2 Sueldo 51
3.1.3 Grupo de Trabajo 55
3.1.4 Seguridad en el empleo 73
3.2 Factores Intrinsecos
3.2.1 Calidad en el Trabajo 74
3.2.2 Logro 82
3.2.3 Responsabilidad 83
3.2.4 Reconocimiento 83

Capitulo IV
Satisfacción y Productividad
4.1 Motivación y satisfacción en el trabajo 85
4.2 Relación entre satisfacción, desempeño y productividad 89
4.3 Repercusiones para la organización de la insatisfacción en el trabajo 101
4.4 Satisfacción con el trabajo y con la vida en general 103
4.5 Diferencias en la satisfacción en el trabajo derivadas de caracteristicas personales 105
4.6 Incremento y conservación de la satisfacción y la productividad en el trabajo 109

Conclusiones 114

Bibliografía 115

RESUMEN

Este trabajo se ocupa de la relación existente entre la satisfacción en el trabajo y la productividad.

Se integra de cuatro capítulos. En los dos primeros se detallan los antecedentes y teorías que sentaron las bases de lo que hoy se conoce como motivación y satisfacción en el trabajo. En el tercer capítulo se describen los factores que determinan la satisfacción - productividad en el trabajo. El cuarto capítulo trata de la relación existente entre satisfacción, desempeño y productividad, asimismo de las repercusiones de la insatisfacción en el trabajo para la organización y el trabajador. Por último se sugieren algunos puntos para incrementar y conservar la satisfacción y productividad en el trabajo.

INTRODUCCION

Esta tesis tiene como fin estudiar e integrar las teorías e investigaciones de los estudiosos de la Administración de Personal que se han interesado en los factores que de acuerdo a sus trabajos y resultados han sido los facilitadores de la satisfacción en el trabajo.

Como prestador de servicios en el área de Recursos Humanos, mi motivación particular hacia este tema ha sido provocado por el sentir de compañeros de trabajo que manifiestan abiertamente la falta de motivación y satisfacción en el desempeño de sus labores, solicitando ayuda.

Si se considera que una gran parte de la vida del empleado transcurre en su medio laboral, el que no se logre satisfacer las expectancias de éste, puede propiciar problemas que afectan al empleado, en su núcleo familiar y social.

Considero que si se determinan las bases que propician la satisfacción e insatisfacción en el trabajo, se podrán proponer medidas alternativas de mejoramiento para el trabajador y para la organización, mismos que redundarán en un beneficio para la empresa, la familia y la sociedad.

A fin de ahondar en el tema, fueron planteadas las siguientes preguntas de investigación:

- que determina el nivel de satisfacción en el trabajo ?

- que factores psicosociales tienen relación con la satisfacción en el trabajo ?

- que relación tiene la satisfacción en el trabajo y la productividad ?

- como se puede incrementar la satisfacción en el trabajo ?

- cuales son las repercusiones de la insatisfacción en el trabajo para la organización ?

- como afecta a la vida familiar, la insatisfacción en el trabajo ?

Este trabajo consta de cuatro capitulos que se mencionan a continuación en forma genèrica.

En el primer capitulo se citan los antecedentes de estudios realizados en relación a la motivación en el trabajo.

El segundo capítulo incluye los fundamentos teóricos de las ocho teorías que de acuerdo a la revisión bibliográfica efectuada, respaldan y mencionan los factores que determinan el binomio satisfacción - productividad en el trabajo.

En el tercer capítulo se detallan los ocho factores psicosociales que determinan el binomio satisfacción - productividad en el trabajo.

El cuarto capítulo se refiere a la relación entre la satisfacción y la productividad en el trabajo, a las consecuencias para el trabajador y la organización de la insatisfacción o satisfacción en el trabajo, y la relación que tiene lo anterior para los trabajadores en su vida en general.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

La actitud moderna hacia el trabajo es, de hecho, el producto de un proceso evolutivo que se remonta a los albores mismos de la historia humana. En las épocas precivilizadas, el concepto de trabajo en sí no existía: Los individuos de las sociedades primitivas tomaban su alimento cuando y donde lo encontraban, y es difícil en retrospectiva hacer diferenciaciones entre sus actividades de trabajo y de ocio.

Los antiguos griegos y romanos veían el trabajo como una maldición y nada más. El trabajo lo realizaban los esclavos en su mayor parte, y el tiempo de ocio estaba reservado para las clases superiores, permitiéndoles ejercitar su mente y su espíritu en la búsqueda de la verdad y la virtud.

Los hebreos consideraban el trabajo en forma muy similar a los griegos y romanos, pero añadieron la creencia de que el trabajo era un producto del pecado original y un vehículo de expiación.

Los primeros cristianos sintieron que el trabajo podía generar un excedente de bienes y servicios, pero le reconocieron poco valor intrínseco.

Fue a partir del renacimiento cuando se sostuvo que el trabajo

creativo podia ser un placer por si mismo (Aldag/Brief 1989, pp. 45-46).

Hasta mediados del siglo pasado no se tenian antecedentes de alguien que se ocupara de manera sistemática en los problemas de motivación y satisfacción en el trabajo, quizá debido a que la unidad primaria de trabajo era la familia y el mercado no se habia desarrollado lo suficiente ni era capaz de manejar una gran producción. A excepción de la iglesia y el gobierno, existian pocas organizaciones grandes.

A finales del siglo XIX surge en Inglaterra la Revolución Industrial y con ella las inversiones de capital en grandes fábricas, fundidoras y minas.

La energia mecánica y las economias de escala exigieron que el trabajo se produjera en linea y con cantidad de personas cada vez mayores (Werther/Davis 1986 pag.42-43), dando origen a multitud de problemas tecnológicos y de relaciones humanas. (Aldag/Brief 1989, p. 46).

Charles Bobbage, ingles, fue probablemente el primer escritor en propugnar para que los problemas humanos se trataran cientificamente en lugar de depender únicamente de conjeturas , presentimientos e intuiciones. Enfatizó la importancia de la especialización del trabajo, argumentando que reduciria el costo

de la mano de obra y el tiempo necesario para aprender un oficio, asimismo aumentaría el nivel de habilidad de los empleados (Aldag/Brief 1989, p. 46).

A fin de estudiar el comportamiento de los trabajadores, Frederick Winslow Taylor propone en 1903 la Administración Científica, donde se considera como única dimensión psicológica del hombre, la motivación económica.

El punto de vista de Taylor era eminentemente pragmático, basaba sus conclusiones en una serie de experimentos llevados a cabo en la Midvale Steel Company donde su enfoque se había traducido en espectaculares aumentos de productividad.

Taylor desarrollo sistemas de tiempo, movimientos, análisis y simplificación de métodos de trabajo por medio de los cuales la actividad de cada obrero fue estandarizada (Dunnette /Kirchner 1990 p. 146).

De acuerdo a la Administración Científica se sostenía que:

- El fin de toda administración era el de maximizar el provecho, adecuandolo al principio utilitario.
- El lucro debía ser aceptado y acatado por la dirección y los subordinados.
- La dirección debía ser autoritaria y el trabajador debía hacer lo que se le pedía, segun los métodos que se le

mandaran y dejando fuera de todo provecho su mentalidad y personalidad (Pèrez U. 1978, p. 5).

Taylor sostuvo que la Administración Cientifica incrementaria la satisfacción del trabajador y reduciria los costos de producción por unidad. Afirmaba que los trabajadores estaban motivados uniformemente por el deseo de obtener mayor retribución económica y que los demàs motivos no existian o eran de poca importancia.

Se consideraba al trabajador como un ente económicamente pasivo con una mente débil que solo era capaz de asimilar las sencillas rutinas de una tecnologia de producción masificada, dispuesto a incrementar la productividad por un incremento salarial.

La tecnologia de la producción masificada se mostró enormemente eficiente y los hombres de negocios no se entretuvieron en discutir la teoria cuando la práctica funcionaba de modo tan perfecto (Dowling/ Sayles 1979 p. 4). Redituaba numerosos beneficios a la organización, incluia reducciones en el costo del entrenamiento, de la mano de obra y en la fatiga del trabajador, asimismo simplificaba el programa de producción (Lawler 1973, en Aldag/Brief 1989 p. 48).

Frente a la amenaza de una fuerte competencia para proteger sus inversiones de capital y tratar de satisfacer la demanda creciente del consumidor, los propietarios presionaron cada vez

mas al trabajador para aumentar la productividad.(Dunnette/ Kirchner 1990, p. 146).

La mayoria de trabajadores pareciò "aceptar" los sistemas de incentivos establecidos, registrandose grandes incrementos en la producciòn. (Dunnette/Kirchner 1990 p. 147).

Henry Ford apoyo los fundamentos de la Direcciòn Cientifica y en 1914 diò a sus obreros el salario sin precedentes de cinco dolares diarios, a fin de conseguir lo màximo de los trabajadores a travès del ùnico medio conocido que tenia significado, "el incentivo econòmico". (Dowling 1979 p. 4).

Ocupados en la producciòn, los directivos de las empresas no mostraron preocupaciòn por sus trabajadores hasta que se vieron en manifiesto bajas de productividad, ausentismo, rotaciòn de personal y una elevada incidencia de descontento en los trabajadores, haciendo cada vez mas crecientes los fracasos de la Administraciòn Cientifica.

A principios de los años veinte y a fin de atender un fuerte problema de productividad en una fàbrica textil de Filadelfia, se solicito apoyo a Elton Mayo, quien resolviò el problema debido a la firmeza con que dascartò las nociones mecanicistas acerca de la naturaleza del hombre, en favor de suposiciones màs humanistas.

Entre los años 1927 a 1932 Mayo, Roethlisberger y Dickson reunieron y analizaron información de investigaciones en la Western Electric Company instaladas en Howtorn, organización que les pidió estudiaran la productividad de los empleados.

En dos de los principales experimentos donde se trataba de encontrar la relación iluminación - productividad, se incrementó la productividad en todos los grupos que se estudiaron independientemente del grado de iluminación variada.

Los resultados llevaron a los experimentadores a dudar de la relación estudiada y a reconocer que las causas se encontraban en la personalidad de los trabajadores, quienes se sintieron importantes y productivos al ser tomados en cuenta y considerar la importancia de su trabajo.

Mayo y sus colaboradores interpretaron los resultados en términos de la necesidad peculiarmente humana de pertenecer y ser considerado como miembro significativo de un grupo y de que el hombre busca algo mas que dinero en su trabajo (Dunnette/Kirchner 1990 pag.149). De esta manera se inició el movimiento de Relaciones Humanas en la Industria.

La corriente de las Relaciones Humanas contribuyó a la mejor comprensión de los problemas de la dirección y en general de la

actividad administrativa, suscitando el interés sobre el estudio de la motivación y satisfacción humana en relación al trabajo, e incrementandose los estudios e investigaciones sobre estos tópicos.

ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES EN MEXICO

Pérez (1978) cita que Arias Galicia realizó investigaciones en 1964, 1966 y 1969 sobre los intereses máximos de una muestra de obreros, vendedores y oficinistas. Los resultados generales fueron:

1) Trabajar en un lugar limpio.
2) Destacarse y sobresalir en su actividad.
3) Tener oportunidad de poner en práctica sus propias ideas en el trabajo.

En forma especifica, los grupos mostraron los siguientes intereses: Los oficinistas por tener un jefe comprensivo y justo y los obreros po contar con seguridad en el empleo.

En una muestra con gerentes, estos manifestaron que se sentían insatisfechos en cuanto a seguridad en el trabajo (Pérez 1978 p. 163-164).

En estudios efectuados en Instituciones de Crédito, López Navarrete (1967) encontró que no existia relación entre los empleados con alta motivación de logro y el rendimiento en su trabajo. (Pérez 1978 pp. 173-174).

Investigaciones llevadas à cabo en el desaparecido Banco Nacional Agropecuario, S.A. Pérez Uribe en 1971 encuestó a empleados del departamento administrativo, quienes jerarquizaron de mayor a menor orden de importancia para ellos, 11 factores intrinsecos de su trabajo:

1) responsabilidad
2) interesante
3) desarrollo, creatividad y realización de si mismo
4) preparación y conocimientos necesarios
5) iniciativa
6) libertad para trabajar
7) trabajo activo
8) sentirse a gusto
9) organizar las labores
10) posibilidad de desembolverse
11) buena disposición

Un punto importante de sus estudios reflejaron que la remuneración era importante en el 100% del personal entre los 31 y 50 años.

En otra investigación llevada a cabo en el Instituto Mexicano del Seguro Social, Pérez Uribe en 1973, estudio la motivación laboral

del personal a través de las actitudes hacia el trabajo en muestras de médicos, enfermeras, trabajadores sociales y personal de intendencia. El material que obtuvo lo clasificó de acuerdo con las siguientes áreas propuestas por Herzberg:

1) aspectos intrinsecos
2) mando
3) condiciones de trabajo
4) remuneración
5) progreso
6) seguridad
7) Institución y directivos
8) Relación interpersonal con los compañeros de trabajo.

Los resultados en porcentajes reflejaron que los factores considerados mas importantes de su trabajo fueron:

93% que se cumplieran los aspectos intrinsecos en su trabajo (altruismo, reconocimiento, fama, servicio a la institución, libertad e independencia de investigación, acción y dignidad en la ejecución y elaboración).

74% a establecer relaciones interpersonales cordiales con los compañeros de trabajo.

52% a que el mando fuera efectivo.

El factor mínimo referido (11%) se abocaba a que el pago fuera justo.

En 1976 Enciso Gracida realizó un estudio de motivación de logro en muestras de: jefes, subjefes, técnicos, agentes de policía,

especialistas, trabajadores de oficina, personal de limpieza y mantenimiento.

La mayor motivación de logro se encontró en sujetos con las siguientes características: jóvenes, de sexo masculino, solteros, con elevada escolaridad, jefes y que habían ascendido por méritos.

Los sujetos con menor motivación de logro fueron: trabajadores "viejos", mujeres, casados, escolaridad mínima, subalternos, "estancados" y ascendidos por escalafón.

En 1986 el Banco Nacional de México a través de Fomento Cultural BANAMEX, efectuó investigaciones sobre la motivación al trabajo en el mexicano, los resultados indicaron que las principales causas genéricas por las que se trabaja son:

1) mantener a la familia
2) tener dinero
3) satisfacer aspiraciones
4) educar a los hijos
5) comer y vivir
6) ser feliz
7) para aprender

(Fomento Cultural Banamex, A.C. 1986 pp. 241-246).

CONCLUSION:

Todos los estudios mencionados en este capitulo se consideran importantes debido a que colaboraron para mejorar el conocimiento de la motivación de los trabajadores en su área laboral, asimismo sirvieron de base para las teorías motivacionales citadas en el segundo capítulo.

Considero que la fase más importante de lo expuesto, es el momento en que la concepción del trabajo logra pasar de una simple labor remunerada a la enriquecida idea de que el hombre busca algo mas que dinero en su trabajo.

CAPITULO II

TEORIAS DE LA MOTIVACION Y SATISFACCION EN EL TRABAJO

A fin de estudiar la motivación humana, la satisfacción en el trabajo y la forma en que esto afecta a la productividad, los estudiosos del comportamiento se han avocado a efectuar estudios e investigaciones tratando de explicar la complejidad de este proceso. A continuación se mencionan en términos generales las características principales de las teorias motivacionales que se consideran más relevantes a lo largo de la historia del conocimiento de la conducta en el trabajo.

TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES
Postulada por Maslow en 1943

Esta teoria afirma que en cada individuo existe una jerarquia de cinco necesidades, mismas que se esfuerza por satisfacer de acuerdo al siguiente orden:

1.- Fisiológicas.- Incluyen comida, oxigeno, agua, sueño, sexo y otras necesidedes corporales.

2.- De seguridad.- Estabilidad, ausencia de dolor y protección fisica.

3.- Sociales.- Interacciones con otros, afecto, afiliación, interacción y amistad.

4.- De estimación.- Incluye factores internos de estimación como respeto a sí mismo y a los demás, autoestima, prestigio, éxito, logro, reconocimiento y atención.

5.-Autorrealización.- Deseo de llegar a ser aquello de que se es capaz, acorde a las posibilidades del propio potencial.

La teoría de Maslow supone que las necesidades de las personas afectan a su comportamiento en conformidad con dos principios:

1) De carencia.- Una necesidad satisfecha no es un motivador de la conducta; las personas actúan para satisfacer carencias; es decir, las necesidades por las cuales existe una insatisfacción y que dominan la atención del individuo y determinan su conducta.

2) De progresión.- Las 5 categorías de necesidades existen en estricto orden jerárquico; una necesidad en un nivel dado, solo se activará cuando la necesidad del nivel inferior más cercano ha sido satisfecha.

Cuando el nivel de autorrealización ha sido alcanzado, el sujeto es motivado por el interés de lograr una realización plena. Cuanto mas esta necesidad se satisface, más fuerte crece.
A pesar de que Maslow no fundamento con pruebas empíricas que

corroboraran su teoria (Lawler 1972 pp. 1235 en Robbins 1987 pp. 126) sus postulados representan la base de donde se han originado teorias contemporáneas.

El modelo de Maslow resume en orden cronológico las etapas por las cuales han pasado las estrategias empleadas para entender la motivación en la industria. Los primeros intentos para motivar a los trabajadores o para proporcionarles aunque sea un sentido primitivo de satisfacción en el trabajo, se dirigieron a los niveles inferiores de las necesidades humanas.(Dunham/Smith 1989 p. 35).

TEORIA DE LOS DOS FACTORES

Postulada por Frederick Herzberg, Mausner y Snyderman en 1959

Esta teoria supone que la gente tiene dos series de necesidades: Las primeras denominadas "motivadoras", que son sentimientos positivos hacia el trabajo relacionados con el contenido del mismo y son la fuente principal de motivación en el trabajo y las únicas capaces de predisponer positivamente a los empleados hacia el desempeño de sus funciones. Entre ellas se incluyen el logro, el reconocimiento, la calidad del trabajo, y la responsabilidad.

La segunda serie de necesidades se describen "de higiene", no se relacionan en forma especifica con el trabajo y son los determinantes primitivos de insatisfacción en el mismo, entre

ellos estan las politicas de la empresa, la supervisión, el salario, la seguridad en el empleo, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales.

Herzberg y sus colaboradores afirmaron que la serie de factores de "higiene" deben atenderse antes, debido a que aunque su presencia no produce satisfacción en el trabajo, su ausencia genera insatisfacción. Por el contrario los "motivadores" dan origen a satisfacciones y su ausencia puede no crear insatisfacción.

Herzberg y sus colaboradores Mausner y Snyderman, efectuaron estudios sobre la satisfacción en el trabajo basandose en una investigación con una muestra de 203 contadores e ingenieros que describieron incidentes críticos. Se les pidió que describieran un caso en el que se sintieron excepcionalmente bien en su trabajo y otro en el que se sintieron excepcionalmente negativos respecto a su trabajo. Un análisis del contenido de estos hechos reveló que los acontecimientos satisfactorios estaban formados ante todo por factores intrinsecos al trabajo: a) logro b) reconocimiento c) calidad del trabajo y d) responsabilidad, en tanto que los acontecimientos insatisfactorios estaban formados, en su mayor parte por factores extrinsecos al trabajo:
a) politicas de la empresa b) supervisión c) salario d) seguridad en el empleo e) condiciones de trabajo y f) relaciones interpersonales.

Esta teoria de los dos factores de Herzberg creó controversias. Por un lado fué apoyada logrando repeticiones de los descubrimientos originales (Filley 1976, en Hodgetts/Altman 1983 p. 107) y se obtuvieron resultados que comprobaban la teoria. (Solimen 1970 en Hodgetts/ Altman 1983 p. 107). Por otro lado los criticos sostienen que el mètodo critico incidental de relatos fue la razón del resultado, debido a que las personas tienden a dar respuestas socialmente aceptables y que estan fuera de su control.

Criticos de esta teoria señalan que algunos factores de "higiene" (entre ellos el aumento salarial y los elogios del supervisor) también podian cumplir la función de "motivadores" puesto que llevan el reconocimiento de logro, una necesidad que es motivadora.

A pesar de que la teoria ha sido bastante criticada, su contribución ha estimulado la investigación sobre motivación y satisfacción en el trabajo (Dunham/Smith 1989 p. 37), asi como a considerar de importancia los aspectos intrinsecos del trabajo y a su propiedad de motivar al personal, ejerciendo un fuerte influjo sobre las empresas al introducir el concepto de enriquecimiento en el trabajo, como mètodo de mejorar la motivación del personal (Schultz 1991 p. 251).

TEORIA DE LAS TRES NECESIDADES

Postulada por Mc. Clelland en 1962

Este punto de vista plantea que el trabajador tiene tres tipos de necesidades, que son elementos importantes para entender el proceso de motivación en el trabajo:

Logro Impulso a luchar por tener éxito y sobresalir. Las personas con esta necesidad estan orientadas a dar su mejor rendimiento dirigiendose a la productividad.

Poder Tendencia a preocuparse por conseguir influencia sobre los otros.

Según Mc. Clelland estas personas estan más orientadas a obtener prestigio que a dar un rendimiento más adecuado.

Afiliación Deseo de gozar de aceptación y aprecio de la gente. Estas personas luchan por conquistar la amistad prefiriendo situaciones de cooperación a las de competencia.

La teoria plantea que la necesidad de logro es la que está directamente relacionada con la productividad en el trabajo y esta se disminuirá si la necesidad de logro se reemplaza por

cualquiera de las otras dos.

A fin de medir estas necesidades, Mc. Clelland utilizó el test proyectivo TAT (Test de Apercepción Temática) (Nash 1988 p. 113) en el cual los sujetos reaccionaron ante un grupo de láminas con imágenes, de donde debian describir un relato sobre lo que se imaginaban que estaba sucediendo en ellas (Hodgetts/ Altman 1983 p. 104), las historias se convierten en test proyectivo que mide los motivos inconscientes. Se califica cada historia y se obtiene la puntuación del sujeto en las tres necesidades de logro, poder y afiliación (Robbins 1987 p. 132).

En base a sus investigaciones, Mc. Clelland consideró que es posible hacer predicciones bastante bien fundamentadas acerca de la relación existente entre la necesidad de logro y el rendimiento en el trabajo y que al disminuir el interés por esta necesidad también disminuye la productividad.

Las investigaciones respecto a las necesidades de poder y afiliación aunque han sido escasas, reflejan la tendencia a estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial.

TEORIA DE LA EQUIDAD

Postulada por J. Stacy Adams en 1963

Esta teoria propone la hipòtesis de que la percepciòn de la equidad con que se nos trata influye en la motivaciòn y la satisfacciòn en el trabajo.

En toda situaciòn laboral el trabajador evalùa los resultados obtenidos de la siguiente forma: 1) calcula la razòn entre el resultado que obtuvo y su trabajo 2) compara la razòn con la de sus compañeros. Si se estan obteniendo iguales resultados existirà un estado de equidad, si son menores, se darà un estado de inequidad provocando insatisfacciòn y la bùsqueda de un estado de equidad.

Cuando se advierte desequilibrio al hacer la comparaciòn en la razòn de esfuerzo y resultados, surge la tensiòn y esta constituye el fundamento de la motivaciòn, a medida que el empleado se esfuerza por alcanzar lo que considera justo.

Adams explicò la satisfacciòn en el trabajo por medio de los resultados. Se basa en las percepciones del trabajador y en las comparaciones sociales involucradas en el proceso de percepciòn. Afirma que el trabajador evalùa la cantidad de premios que recibe por su esfuerzo y la relaciòn que estos tienen, con lo que

reciben otros, esto provoca la equidad en caso de iguales resultados o inequidad cuando los resultados son menores que los de otros.

Se han efectuado pocos trabajos de investigación de esta teoria, entre ellos podemos citar las investigaciones de Goodman y Friedman en 1971 quienes concluyeron que la teoria tiene un fuerte apoyo empirico (Dunham/Smith 1989 p. 43).

Sin embargo la teoria se basa en percepciones, deja sin especificar algunos puntos centrales para la definición y evaluación de esfuerzo y resultados (Robbins 1987, p.139), pese a estas desventajas, la teoria ha proporcionado conocimientos de las determinantes de satisfacción y motivación en el trabajo.

TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

Postulada por Vroom en 1964 y apoyada por Porter y Lawler en 1968

El modelo de esta teoria basa el valor de los resultados en la teoria de la necesidad y utiliza una forma de la teoria de la Equidad para explicar las determinantes de la satisfacción.

Vroom afirma que la gente esta motivada a ser sumamente productiva si considera que puede serlo y si ve que un número de resultados positivos van asociados con el hecho de ser un

trabajador altamente productivo.

La teoria afirma que la probabilidad de que una persona decida comportarse en una forma dada depende de la influencia de tres factores:

1.-Expectativa Es la percepciòn que tiene una persona de la probabilidad de que un esfuerzo conducirá al comportamiento pretendido.

Este factor, responde a la pregunta cual es la posibilidad de que si se intenta algo, se pueda alcanzar?

2.-Instrumentalidad Es la percepciòn que tiene una persona de la probabilidad de que su desempeño conduzca a determinados resultados.

Da respuesta a la pregunta Cual es la probabilidad de que, si se alcanza èxito se obtenga algo a cambio ?

3.-Valencia Consiste en el valor que una persona adjudica a un resultado.

Contesta a la pregunta Que valor se concede al resultado ?

La teoria de las expectativas considera que cuanto mayor sea el valor que se le otorgan a estos factores, mayor será la motivación para alcanzar un resultado.

Los resultados se clasifican como intrinsecos o como extrinsecos. Los intrinsecos (responsabilidad, logro, reconocimiento, calidad en el trabajo) se derivan directamente del trabajo mismo. Como estos resultados no dependen de otras personas a menudo van asociados con percepciones relativamente elevadas.

Los extrinsecos (sueldo, promociones, supervisión, grupo de trabajo, seguridad en el empleo) están dadas o controladas por otras personas. En la medida en que estos resultados son mal administrados, con frecuencia se asocian con percepciones relativamente bajas.

La motivación para el trabajo se representa con la siguiente figura:

Los individuos ponen su esfuerzo laboral	para ------> lograr	el desempeño de su trabajo	y ------> recibir	los resultados asociados a su trabajo.

Vroom (1964) establece que las personas toman decisiones a partir de sus expectativas de los premios que acompañan a determinada

conducta. En el campo del trabajo, ello significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible (Schultz 1991, p. 256).

Esta teoria representa un modelo de motivación en las organizaciones y explica un proceso por el cual los trabajadores obtienen satisfacción en las organizaciones.

El modelo también identifica diversos factores criticos que influyen en la satisfacción del trabajador y la efectividad organizacional.

La combinación de estos tres factores determinan la motivación de una persona para realizar un acto.

Las investigaciones de Vroom se abocaron básicamente a seis factores que tienen efectos sobre la satisfacción en el trabajo:

1) supervisión
2) grupo de trabajo
3) contenido del trabajo
4) sueldos
5) oportunidades de promoción y
6) horas de trabajo.

Los postulados de Vroom destacan que los procesos de defensa humana conducen a la gente a atribuir causas de satisfacción a

sus propios logros y realizaciones, y a atribuir causas de insatisfacción a los factores del medio ambiente de trabajo sobre los cuales tiene poco control.

Porter y Lawler (1968), apoyaron la teoria de las expectativas, y afirmaron que una persona decidirá comportarse en la forma que tenga la fuerza de motivación mas alta resultante de estos tres factores: Expectancia, Instrumentalidad y Valencia.

En el caso de la productividad esto significa que la gente estará motivada a ser sumamente productiva si considera que puede serlo y si ve que un número de resultados positivos van asociados con el hecho de ser un trabajador altamente productivo (Lawler 1973, en Dunham y Smith 1989 p. 48).

La teoria de las expectativas ha sido objeto de abundantes investigaciones y los resultados casi siempre han venido a corroborarla. Además, parece coincidir con el sentido común: cuanto más confiamos en recibir un premio, más nos esforzamos por recibirlo.

TEORIA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS
Postulada por Edwin Locke en 1968

Esta teoria sostiene que las intenciones de luchar por una meta

son la fuente principal de la motivación para el desempeño en el trabajo, guían los actos de los trabajadores e impulsan a dar el mejor rendimiento.

Las metas que son específicas y difíciles motivan e impulsan más al trabajador que las metas generales y fáciles, generando mayor nivel de desempeño. Las metas difíciles cuya obtención para los trabajadores parecen imposibles, aminoran la motivación para el trabajo.

En su teoría, Locke afirma que la motivación primaria en el trabajo se define a partir del deseo de lograr una meta.

Diversos estudios sobre esta teoría confirman que se puede incrementar el desempeño y la motivación cuando se reunen las siguientes características en el establecimiento de las metas:

a) La presencia de retroalimentación. Esta retroalimentación es más potente cuando es autogenerada, que cuando procede del exterior.

b) La especificación y dificultad de las metas (Robbins 1987 p. 135).

Stephen Robbins considera que cuando los trabajadores participan en el establecimiento de las metas, se aumenta la posibilidad de

que las acepten y las traten de cumplir.

La teoria de Locke cuenta con pruebas empiricas que apoyan el incremento de la motivación y el rendimiento en el trabajador, no se conocen datos de su afectación a la satisfacción en el trabajo (Robbins 1987 p. 135).

TEORIA ERG DE ALDERFER

Postulada por Clyton Alderfer en 1972

De acuerdo a resultados de las investigaciones acerca de la teoria de la Jerarquia de las Necesidades, Clyton Alderfer, postula la Teoria ERG de Alderfer en la que propone cambios a la teoria de Maslow y la condensa de 5 niveles de necesidades a tres necesidades primarias:

Alderfer propone tres necesidades primarias:

1.- De existencia.- Centradas en la supervivencia fisica. Abarcan el alimento, el agua, la vivienda e incolumidad fisica.

Se relaciona a metas tangibles, mismas que se satisfacen por medio del sueldo, las percepciones y un agradable ambiente de trabajo.

2.- De relaciòn.- Se refiere a interacciones con otros y las satisfacciones que ello produce a travès del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenecer al grupo.

Se satisfacen en el trabajo, mediante el trato social con los compañeros y fuera del àmbito laboral, mediante la familia y amigos.

3.- De crecimiento.-Incluye el deseo del desarrollo y progreso personal.

Solo se satisface cuando el individuo aprovecha al màximo sus capacidades.

Esta teoria afirma que aunque la satisfacciòn de necesidades de orden inferior provocan el deseo de atender las de orden superior, es posible que varias necesidades esten actuando simultàneamente como motivadoras. La frustraciòn de una de ellas lleva en ocasiones el retroceso a una de nivel inferior (Schultz 1991, pp. 249-250).

Uno de los puntos centrales de esta teoria considera que cuando

el empleado siente una necesidad y esta no se satisface, renunciará a ella y se centrará en otra a fin de compensar el fracaso. Este postulado difiere al de Maslow, quien consideraba que las necesidades existen y deben cubrirse en estricto orden. (Robbins 1987, p. 131).

TEORIA DE LAS CARACTERISTICAS DEL PUESTO
Postulada por Hackman y Oldham en 1976

Estos autores plantean una teoría de la motivación basada en las características del puesto, que establece la existencia de características específicas del trabajo causantes de estados psicológicos, los cuales a su vez aumentan la motivación, el rendimiento, la satisfacción en el trabajo; todo ello a condición de que el sujeto posea desde el principio una gran necesidad de crecimiento.

Consideran cinco dimensiones fundamentales o características específicas del trabajo o puesto:

1) diversidad de habilidades
2) identidad de tareas
3) importancia de la tarea
4) autonomía
5) retroalimentación.

CCONCLUSION:

Las ocho teorias expuestas en este capitulo son las màs representativas, estas no se ponen a discusiòn debido a que cuentan con datos que las respaldan, sin embargo, se deduce que las màs importantes son:

1) la teoria de las necesidades de Maslow, que sienta las bases para las posteriores teorias de Mc. Clellan y Alderfer.
2) La teoria de Herzberg, que menciona dos conjuntos de factores; unos que generan la satisfacciòn y otros que evitan la insatisfacciòn en el trabajo.
3) La teoria de las expectativas de Vroom, apoyada por Porter y Lawler, que integra puntos importantes de diferentes teorias y explica la manera en como la conducta se inicia, dirige, sustenta y detiene.

CAPITULO III

FACTORES PSICOSOCIALES QUE DETERMINAN EL BINOMIO SATISFACCION-PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO

Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte; y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo. Todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. (Oficina Internacional del Trabajo, 1986 pag. 3).

Los factores psicosociales abarcan los siguientes aspectos:

1) Factores individuales o personales.- Entre estos, los primordiales se refieren a las capacidades y limitaciones del trabajador en relación con las exigencias de su trabajo, así como a la satisfacción de sus necesidades.

2) Condiciones y medio ambiente de trabajo.- Incluyen la tarea en sí, las condiciones físicas en el lugar de trabajo, las relaciones de los trabajadores con sus superiores y las prácticas de la administración.

3) Factores externos al lugar de trabajo.- Estos guardan

relación con las preocupaciones psicosociales en el trabajo, y se derivan de las circunstancias familiares o de la vida privada, de los elementos culturales, la nutrición, las facilidades de transporte y la vivienda. (Oficina Internacional del Trabajo 1986, p. 3).

Los 8 factores mas referidos por Maslow (1943), Herzberg (1959), Mausner (1959), Snyderman (1959), Mc. Clelland (1962), Adams (1963), Vroom (1964), Porter (1968) y Lawler (1968) como relevantes facilitadores del binomio satisfacción-productividad en el trabajo, se detallan en el presente capítulo.

FACTORES FACILITADORES DE LA SATISFACCION - PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO

TIPO	FACTOR
Extrínsecos	Supervisión
	Sueldos
	Grupo de Trabajo
	Oportunidades de Promoción
	Seguridad en el empleo
Intrínsecos	Responsabilidad
	Calidad en el Trabajo
	Logro
	Reconocimiento

Para una mejor identificación serán citados en primer término el grupo de los cinco factores identificados como extrínsecos al trabajo y posteriormente se referirán los factores intrínsecos.

3.1 FACTORES EXTRINSECOS

3.1.1 SUPERVISION

Existe desacuerdo con respecto a la importancia de la supervisión inmediata en la satisfacción del trabajador. Peterson (1930) al discutir los resultados de un programa de entrevistas en los trabajos Howthorne en la Western Electric Company, toma la posición de que la supervisión es la determinante más importante en las actividades del trabajador "Finalmente, los comentarios de los empleados nos han convencido de que la relación entre los supervisores de primera línea y el empleado es de importancia al determinar la actitud, moral, felicidad general y eficiencia del empleado que cualquier otro factor" (Vroom, 1964 p. 105).

Uno de los supuestos básicos asociado con el movimiento de relaciones humanas es que las personas obtienen satisfacción en el trabajo si tienen alguna influencia en las decisiones y controlan su medio laboral. Términos como decisión grupal, liderazgo democrático y supervisión participatoria tienen un lugar importante referente a los estilos de supervisión que permiten a los subordinados un grado substancial de influencia en las decisiones que los afectan (Vroom, 1964 p. 115).

En 1959 Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) en su estudio con 200 contadores e ingenieros, sugieren que la importancia de la supervisión ha sido sobreestimada (Vroom, 1964 pag. 325); ellos se refieren a la supervisión como un factor que no genera satisfacción, simplemente evita la insatisfacción (Hodgetts y Altman, 1981 p. 106).

Duhalt conceptualiza la supervisión como una actividad de administración de personal que debe optimizar la productividad de aquella parte de los recursos humanos que se han confiado al supervisor, debiendo lograr la consecución de los objetivos institucionales y gubernamentales, así como los intereses y aspiraciones legítimos de los trabajadores. (Duhalt, 1972 en Pérez 1978 p. 126).

Siegel opina que la supervisión es importante para los trabajadores por que le conceden al supervisor la característica de representante de la Organización que se convierte en una fuerza primordial que le facilita o impide al subordinado la satisfacción de sus necesidades de reconocimiento personal (Siegel 1976 p. 345).

El supervisor es todo jefe inmediato que tiene un grupo de trabajo a su cargo y ocupa una posición de carácter pendular situado en el centro, con la representación de la dirección ante

el trabajador, y del trabajador ante la dirección. A pesar de que las funciones de èste pueden variar dependiendo del giro de la empresa y del área en la que se encuentre laborando, sus principales responsabilidades son: planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar a su grupo de trabajo.

Pèrez en 1978 opinò que una correcta supervisiòn que facilita el continuo satisfacción - productividad en el trabajo contempla:

1.- Contribuir al logro de las metas de la organización, mediante el cumplimiento òptimo de las tareas que han sido asignadas a su grupo de trabajo.
2.- Lograr la màxima productividad del personal a su cargo, con mutua satisfacción en el trabajo.
3.- Crear y mantener las mejores relaciones con y entre sus subordinados a fin de producir un ambiente de trabajo armonioso.

(Pèrez, 1978 p. 127-127).

TIPOS DE SUPERVISORES

Por la actitud con que los supervisores efectùan sus funciones, y el trato que proporcionan a los subordinados, se clasifican en diferentes tipos. A continuación se mencionan los cinco màs conocidos y las reacciones que comunmente provocan en el personal subordinado.

1.- SUPERVISOR AUTOCRATICO

No considera el punto de vista del subordinado y ejerce la autoridad basada en el poder más que en la razón. En general se le considera rigido y arbitrario. Ordena e inspecciona, exige total obediencia, y no tiene interés en conocer a sus subordinados.

Reacciones del personal: Dependencia, sumisión, incapacidad para aceptar responsabilidades, inseguridad, agresividad y egocentrismo.

2.- SUPERVISOR PATERNAL

Se caracteriza por la atención que presta en proteger y guiar a sus subordinados con exceso de sentimentalismo, resolviéndoles sus problemas sin dar oportunidad a que tomen decisiones; a menudo impone sus ideas sobre los empleados, los domina y los hace dependientes. Interviene incluso en las decisiones personales de los empleados.

Reacciones del personal: Dependencia y sumisión, se da iniciativa y desarrollo personal siempre y cuando los apruebe el supervisor.

3.- SUPERVISOR DESPREOCUPADO

Generalmente presenta una política de despreocupación y ausencia de liderazgo. Nunca sabe lo que están haciendo sus subordinados. Normalmente no lo respetan sus superiores ni la gente bajo su cargo.

Reacciones del personal: Inseguridad por ser un grupo sin dirección; improductividad, falta de interés, de armonía y de satisfacción en el trabajo.

4.- SUPERVISOR BUROCRATA

Se preocupa más por evitar riesgos que de realizar logros, trata así de conservar el empleo. Para él tiene un significado especial la jerarquía y su actuación, se guía alrededor de ella. No toma decisiones ni se compromete, se orienta solo por la rutina.

Reacciones del personal: apatía total; inseguridad por ser un grupo sin dirección; improductividad; falta de interés, de armonía y de satisfacción en el trabajo.

5.- SUPERVISOR DEMOCRATA

Se caracteriza por fomentar la participación del grupo en las decisiones y aprovechar sus opiniones. No hace ostentación de su autoridad y alienta a su grupo a participar con él en la ejecución de una buena labor que considera esfuerzo colectivo. Trata a sus empleados con justicia, paciencia y buen humor.

Proporciona confianza a su personal, dándole libertad para que use su juicio e iniciativa. Se interesa porque sus subordinados busquen nuevas medidas de superación en el trabajo.

Reacciones del personal: Entusiasmo por el trabajo, excelente trabajo en grupo, alto rendimiento, motivación y satisfacción en el trabajo (Pérez, 1978, p. 128-132).

De acuerdo con Vroom (1990) la satisfacción de los subordinados esta asociada positivamente con el grado en que se le permite participar en la toma de decisiones (Vroom 1964 p. 115).
La supervisión democrática propicia una mayor satisfacción en el trabajo, un bajo ausentismo y alta productividad (Vroom, 1990 pp. 160-169).

La teoria de las Expectativas, supone que la eficiencia de los subalternos, las recompensas que reciben por su esfuerzo y su satisfacción general en el empleo se aumentan con el conjunto de actividades que el supervisor debe asumir y que a continuación se mencionan:

1.- Fortalecer la probabilidad de que un mayor esfuerzo conduzca a mayor rendimiento:

- Dar metas claras.
- Indicar como se van a alcanzar estas metas.
- Hacer más agradable el ambiente de trabajo.
- Suministrar las herramientas, materiales e información necesarios para realizar el trabajo.
- Fomentar el desarrollo de grupos cohesivos de trabajo y mediante la participación, obtener de los subalternos recomendaciones para mejorar la eficiencia.

2.- Aumentar la probabilidad percibida de que un mayor rendimiento traerá recompensas:

- Trabajar con la alta gerencia para modificar el sistema de recompensas y promoción, de manera que éstas reflejen más claramente el rendimiento.
- Ofrecer él mismo ciertas recompensas, como el elogio por la productividad.
- Diseñar las tareas de manera que el trabajo

terminado sea una recompensa en si mismo.

3.- Aumentar la sensaciòn de que la relaciòn entre recompensas y rendimiento es equitativa, asegurandose de controlar que las recompensas:

- siempre sean conmensurables con el rendimiento.
- se distribuyan en forma equitativa.

4.- Para aumentar el valor de las recompensas en tèrminos de satisfacciòn:

- Fomentar la participaciòn y la iniciativa.

5.- Desarrollar mètodos adecuados de retroalimentaciòn, de manera que los empleados puedan percibir màs claramente la relaciòn esfuerzo/recompensa. (Strauss/Sayles, 1981 pp. 87-88).

Katz y Hyman (1947), Katas (1949), Katz y Kahan (1951) y Evans (1950) han demostrado que el supervisor orientado hacia los trabajadores puede elevar màs la producciòn que el orientado hacia la producciòn.

- El supervisor de alta producción tiende a delegar responsabilidades, supervisar con menos rigidèz que los supervisores de baja producción.

- Los supervisores que dan a los trabajadores un cierto grado de libertad en la forma de hacer su trabajo, consiguen una motivación màs eficàz que los supervisores que cuidan cada acción que se inicia.

- Los trabajadores laboran mejor cuando se les concede participar en la toma de decisiones que cuando todas estas decisiones son tomadas para ellos por otras personas.

- El supervisor tiene èxito cuando le dà màs energìa al individuo en sus motivaciones de autodeterminación, autoexpresión y sentido de valor personal (Pèrez, 1978 p. 132-133).

A continuación se refieren tres de los importantes estudios que han relacionado los efectos de la participación de los trabajadores con la satisfacción laboral.

Morse y Reimer en 1956 usaron dos programas de cambio: el de autonomìa, diseñado para registrar la toma de decisiones de los empleados, y el jeràrquico, diseñado para incrementar el papel de

la administración superior en la toma de decisiones. Los resultados demostraron que hubo un aumento de satisfacción en el trabajo bajo el programa de autonomía y un decremento en el programa jerárquico controlado. Ambos programas, sin embargo, aumentaron significativamente la productividad, siendo mayores los resultados del programa jerárquico controlado.

French, Israel y As (1960) efectuaron estudios con grupos a quienes se les dieron nuevos productos para producir. En el grupo control se introdujo el cambio por parte de la dirección y en el grupo experimental se les permitió participar en las decisiones concernientes al cambio. Se encontró en este último grupo un mayor nivel de satisfacción en el trabajo que en el grupo control.

En 1962 Kay, French y Meyer dieron a la mitad de un grupo la oportunidad de participación en el proceso de establecimiento de metas y a la otra mitad del grupo se les dieron muchas menos oportunidades de esta participación.

La única diferencia significativa fue que los subordinados con mayor participación mostraron una mayor aceptación de metas laborales (Vroom, 1964 p. 117).

Un importante conjunto de los primeros estudios sobre el comportamiento del lider fue llevado por investigadores de la Universidad de Michigan. Dividieron los comportamientos de los lideres en orientados al personal y orientados a la producción. Los supervisores que se orientan hacia el personal son los que ponen un fuerte énfasis en el bienestar y la motivación de sus subordinados. Los supervisores orientados a la producción tienden a dar mayor énfasis a que se ejecute el trabajo y no al bienestar ni a la motivación de los empleados (Likert 1961 en Schermerhorn, Hunt y Osborn 1987 p. 520).

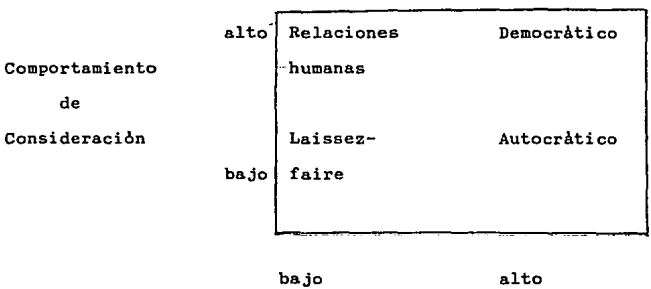
Otro programa relevante de investigación en la Universidad del Estado de Ohio abordó dos dimensiones similares del comportamiento del lider: la consideración y la iniciación de estructura. Un lider que es altamente considerado es sensible a los sentimientos de las personas y trata de hacer que las cosas sean placenteras para sus seguidores. Un lider que tiene un alto indice de iniciar la estructura define los requerimientos de la labor y aclara otros aspectos de la agenda del trabajo.

Un punto clave es que la consideración y la estructura no se consideran como un continuo. Esto es, en lugar de que a un lider necesariamente se le asigne la falta de algo en una dimensión y se le atribuya más que suficiente en la otra, el lider podria

tener mucho de ambas, faltarle en ambas o tener de una y faltarle de otra dimensión.

El cuadro que a continuación se presenta se refiere a los líderes caracterizados popularmente como: a)autocráticos, b)democráticos c) relaciones humanas y d) laissez faire (dejar hacer), mismos que varían uno de otro en los énfasis que hacen respectivamente sobre la estructura y la consideración.

COMPORTAMIENTOS DE LIDER Y "ESTILOS" POPULARES DE LIDERAZGO



Inicio del comportamiento de estructura

A primera vista parecería que para los investigadores de Ohio el tener gran consideración o ser cálido, desde el punto de vista socioemotivo, daba como resultado un líder que tenía subordinados

altamente satisfechos y que desempeñaban mejor su trabajo. Sin embargo, resultados posteriores indicaron que los lideres deben tener muy alta consideración e igualmente una fuerte estructura, correspondiendo las caracteristicas del lider "democrático".

La supervisión centrada en los empleados, en contraposición con la centrada en la producción, generalmente esta relacionada con una alta productividad y con una mas alta satisfacción en el trabajo (Vroom, 1990 p.160).

Para Halpin y Winer (1957) la "consideración" o "apoyo" refleja el grado en que el supervisor que esta orientado hacia el empleado, establece una relación personal con ellos, se muestra accesible, confiado y muestra consideración con sus necesidades y sentimientos. La "estructura" o "estructura inicial" se refiere a las actividades del supervisor orientadas a la producción, quien ve a sus subordinados como "gente para obtener el trabajo" y se preocupa principalmente en llevar a cabo un alto nivel de producción (Strauss y Stayles, 1981 p. 85) y (Vroom, 1964 p.109).

Los elementos de la estructura son:

1.- Fijar metas:

Las metas concretas dirigen el esfuerzo. Las metas se aceptan en la mayoria de los casos siempre que sean razonables en tèrminos de las expectativas de los empleados. Las metas dificiles, si son razonables y equitativas,

contribuyen tanto a la productividad como a la satisfacción, alcanzarlas produce un sentido de realización.

2.- Suministrar guías:

Los empleados deben contar con el adiestramiento y la instrucción adecuados para afectar positivamente tanto a la productividad como a la satisfacción.

3.- Suministrar las herramientas claves y la información para realizar el trabajo:

El suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial para realizar la tarea es uno de los aspectos más importantes del oficio del supervisor.

Los elementos críticos del apoyo son:

1.- Crear un sistema de aprobación:

Las relaciones directas entre supervisores y subalternos tienen mucho que ver con la manera como estos últimos ven su empleo, sobre todo si se aprueba lo que hacen.

2.- Desarrollar relaciones personales:

Un buen supervisor escucha a sus empleados y les ofrece ayuda en algunas áreas, además mantiene contactos regulares con sus subalternos.

3.- Dar tratamiento equitativo:

El sentido de equidad puede demostrarse permitiendo a todo empleado saber exactamente que se requiere y ejerciendo una disciplina uniforme.

(Strauss y Sayles, 1981 pp.85-98).

Vroom cita el trabajo de Michael Argyle, Godfrey Gardner y Frank Cioffi, quienes informaron sobre la investigación efectuada con 90 supervisores de 8 fábricas inglesas productoras de motores eléctricos. Los resultados muestran lo siguiente:

- Los supervisores que invierten su energía en incrementar la producción, de hecho producen menos que aquellos que se preocupan primordialmente por el bienestar de los trabajadores: estos últimos propician una mayor satisfacción en el trabajo.
- Los supervisores con "poder" relativamente amplio están a cargo de las secciones de mayor productividad y más satisfechas.
- La supervisión general esta más asociada con una mayor productividad y satisfacción en el trabajo que la supervisión estrecha.
- La satisfacción en el trabajo es menor bajo una supervisión que ejerce fuerte presión.

(Vroom, 1990 p. 156-174).

3.1.2 S U E L D O

De acuerdo al convenio sobre la protección del salario 1949 (No. 95) en su artículo I define: " el término salario significa la remuneración o ganancia sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo; fijada por acuerdo o por legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar, o por servicios que haya prestado o deba prestar. (OIT/Clerc 1991 p. 198).

Conforme lo anterior, los trabajadores tienen teóricamente la libertad de negociar las remuneraciones con su empleador y rechazar las que considera inaceptables. Si asi fuera, el trabajador seria el único responsable de su acuerdo o no con el salario, pero en la práctica raramente el empleado esta en condiciones de negociar con el empleador, ya que este sabe perfectamente que en el mercado del empleo puede encontrar casi siempre otros candidatos, a condición de que el salario ofrecido corresponda al usual para la profesión en la localidad (OIT, dirigido por Clerc 1991, p. 176).

La importancia que se da al sueldo en la vida del trabajador es innegable, dado que influye directamente en sus condiciones de

vida e higiene y es uno de los factores de equilibrio económico, social y laboral.

Debido a que la remuneración influye directamente en las condiciones de vida del trabajador, de ella dependen que sean posibles aspectos básicos como alimentación y vivienda, así como la salud y el desarrollo normal del trabajador y de su familia y la capacidad de éste para realizar una actividad productiva y satisfactoria en duración, cantidad e intensidad en su propio interès y en el de sociedad (Oficina Internacional del trabajo 1991 p. 196).

La cuantía de la remuneración influye directamente en las condiciones de vida y de higiene del trabajador: por ejemplo una remuneración suficiente permite, disponer de un alojamiento que procura tranquilidad y reposo para el trabajador, y cubre las necesidades bàsicas en la vida familiar y social, en favor de facilitar la vida profesional (Oficina Internacional del Trabajo 1991, p. 196).

La posición de mayor o menor importancia de la remuneración al parecer depende de cada individuo, del nivel socioeconómico del trabajador y del costo de la vida en la zona de trabajo.

El mismo sueldo satisface a un trabajador y puede causar malestar a otro que desempeña el mismo cargo. (Schultz, 1991 p. 269).

Vroom menciona que la satisfacción contenida en el recibo del sueldo no depende en la cantidad absoluta de la remuneración, sino en la relación que existe entre esta cantidad y algún estándar de comparación usada por el sujeto. El estándar puede ser una medida de adaptación (Helson 1947 en Vroom, 1964, p.151) derivada de los sueldos antes percibidos, o ser una concepción de la cantidad de sueldo que otra gente percibe (Vroom, 1964 p.151).

A fin de estudiar la importancia del sueldo en la satisfacción en el trabajo Patchen en 1961 formuló el problema de la satisfacción con el sueldo en términos de una teoría de comparación social. Supuso que los individuos comparan sus propias ganancias con las de otros y evalúan diferencias o similitudes en términos de comparación en las dimensiones que se cree son las bases del pago (ejemplo habilidad, antiguedad y educación). Si una persona se compara con otra que gana más pero con una posición similar a las dimensiones relacionadas al pago, la comparación será disonante y se espera que lo conduzca a la insatisfacción por parte del comparante. Similarmente sucederá si se compara con alguien que gana lo mismo pero que tiene una posición inferior a las dimensiones relacionadas al pago.

Por otro lado, si la persona se compara con alguien que gana más y con una posición superior a las dimensiones relacionadas al pago, o con alguien que gana lo mismo y está en una posición

similar, será objetivamente consonante y como resultado se puede esperar la satisfacción (Vroom, 1964 pp. 150-151).

Adams (1963) en su teoría de la equidad afirma que en la medida que una persona ve que su razón entre aportación y ganancia difiere de la de otra persona, establece un estado de disonancia. Podría verse a sí misma como compensada de mas o de menos. Cualquiera de los dos casos lo impulsarán a actuar para restablecer un trato equitativo según lo conciba y puede decidir producir menos, quejarse más, solicitar un aumento de sueldo o dejar el empleo en caso de una compensación de menos, o responder con un trabajo más intenso y con mayor calidad cuando considere que la compensación es de más. Al responder de cualquier forma el trabajador estará buscando la equidad (Lawler 1967 en Howell, 1979 pp. 72-73).

En 1961 Whyte y Packard señalaron que después de estar cubierto el nivel de subsistencia, el dinero en sí va teniendo menos importancia a medida que el individuo puede satisfacer cada vez más necesidades materiales, y entonces resultan más importantes otros factores. Ciertamente, el dinero puede seguir siendo el móvil principal en una medida que depende del nivel de ganancias del interesado en relación con el nivel general de ingresos de la gente con quien tiene continuo contacto. Este elemento introduce otro factor, el deseo de "no ser menos que los demás", y que constituye una característica humana universal, expresada de una

forma u otra (OIT/Whynne Roberts C.R. 1987 p. 116).

Schultz opina que con el paso del tiempo el trabajador empieza a ver en el sueldo un medio de satisfacer otras exigencias fuera de la supervivencia. El sueldo sirve entonces para comprar el status por medio de posiciones materiales o para medir el logro y èxito en el trabajo (Schultz, 1991 p. 269). El dinero puede significar lo que el individuo desee, porque adquiere la caracteristica de màs importancia, esta es su poder como simbolo (Gellerman 1963 en Chruden y Sherman, 1977 p. 269).

3.1.3 GRUPO DE TRABAJO

Un grupo puede darle seguridad al individuo en forma de apoyo directo en el trabajo o bien apoyo emocional en momentos de crisis (Schermerhorn, Hunt y Osborn 1987 p. 227). Un grupo es un equipo de personas que interactùan entre si con regularidad durante un tiempo, y que dependen entre si para lograr una o mas metas comunes (Schermerhorn, Hunt y Osborn 1987 p. 248).

Robbins define un grupo como dos o mas individuos que interactùan y son independientes, cuya reuniòn obedece al deseo de alcanzar objetivos particulares (Robbins, 1987 p. 171).

Tal vez la función mas notable de los grupos consiste en su capacidad de satisfacer las necesidades de sus miembros. Los grupos proporcionan la oportunidad de tener interacciones y satisfacciones personales. Un grupo puede darle seguridad al individuo en forma de apoyo directo en el trabajo o bien apoyo emocional en momentos de crisis (Schermerhorn, Hunt y Osborn 1987 p. 227).

En la dècada de los veintes, surge la conciencia de que la conducta de las personas en los grupos es algo mas que la suma total de cada uno actuando por su cuenta, cuando los individuos están en un grupo obran de modo distinto a como lo hacen si se encuentran solos (Robbins, 1987 p. 171).

CAUSAS DE FORMACION DE GRUPOS

Los interesados en el estudio de grupos, consideran que existen diferentes causas del por que la gente se afilia al grupo. Las más frecuentemente citadas son las que se refieren a continuación:

1) Por interacción, afiliación y amistad:
Los grupos satisfacen las necesidades sociales del trabajador, y para muchos constituyen su fuente principal para satisfacer las necesidades de afiliación. El grupo de trabajo contribuye de modo

significativo a satisfacer necesidades de amistad y de relaciones sociales (Robbins, 1987 p. 173).

El hombre es un ser social que trabajando consume alrededor de la mitad de las horas en que permanece despierto, gusta de roderse de personas conocidas que opinen y actúen como el (OIT-Waine Roberts, p. 114), necesita los contactos sociales con sus compañeros de trabajo y disfruta con ellos: bromeando, compartiendo experiencias y obteniendo una atención comprensiva hacia sus problemas cuando ello resulta necesario. La camaradería aminora la tensión y crea un ambiente propio para alcanzar las metas del grupo (Robbins, 1987 p. 199).

En el grupo informal, caracterizado por una elevada interacción de sus componentes, el compañerismo pasa a ser una razón muy atractiva para ser miembro del grupo, a medida que los sentimientos se desarrollan más amistosos entre todos (Dowling y Sayles, 1979 p. 97-98).

2) For seguridad:
Al unirse a un grupo se reduce la inseguridad de "estar solo", el trabajador se siente más fuerte, duda menos de sí y resiste mejor a las amenazas externas.

3) Por estatus y autoestima:

Cuando se pertenece a un grupo que ante los demàs goza de prestigio, que proporciona estatus y reconocimiento, se pueden satisfacer necesidades extrinsecas al mejorar la autoestima.

4) Por poder:

De los aspectos màs sobresalientes de los grupos, lo que a menudo un solo individuo no puede conseguir, lo logra la acciòn del grupo. Este poder no solo sirve para imponer demandas a otros, tambièn es usado como medio de defensa.

Para quien siente una gran necesidad de poder sobre otros, los grupos informales son una oportunidad para hacer peticiones y lograr que otros les obedezcan sin tener las responsabilidades que acompañan los cargos formales.

5) Por identificaciòn:

Todos necesitamos asociarnos con otros, tanto en propòsitos como en objetivos que puedan englobar y al mismo tiempo trascender nuestro interès individual.

Elton Mayo en 1927 mencionò que "si un cierto nùmero de personas trabajan juntas para alcanzar un propòsito comùn, se desarrollarà una armonia de intereses entre todas ellas a la cual quedarà subordinado el interès individual" . Los trabajadores estaràn dispuestos a dejar en segundo tèrmino sus objetivos personales y

a priorizar los perseguidos por el grupo (Dowling y Stayles, 1979 pp. 98-99).

Debido a que la organización es quien determina quienes son miembros de un grupo en el trabajo, cada grupo desarrolla un impulso propio y como resultado de èl hay una elaboración constante de la organización informal que no aparece en ningùn diagrama de las operaciones de la compañia y de la cual la administración no puede hacer caso omiso (Strauss y Stayless, 1981, p. 119). Los trabajadores quieren ser miembros de los grupos existentes y también formar grupos nuevos en busca de satisfacciones que no ofrecen ni la tarea en si ni el supervisor.

La constante sucesión entre los miembros de un grupo propicia que èstos actùen y piensen en forma similar, no solamente para poder gozar de los beneficios que les confiere el ser miembros del grupo, sino también porque el solo proceso de vivir juntos refuerza sentimientos y actitudes.

En las àreas laborales los grupos pueden ser formales o informales:

Grupos formales.- Estàn definidos por la estructura de la organización, con asignaciones que establecen tareas y grupos de trabajo. El comportamiento que ha de observarse queda estipulado por las metas de la organización y depende de ellas.

Los grupos formales se clasifican en:

a) Grupos de mando.- compuesto por el supervisor y los subordinados, que le reportan directamente.

a) Grupos de Tareas.- representan a las personas que trabajan juntas para efectuar determinado trabajo sin estar limitados a un supervisor jerárquico inmediato.

Aunque todos los grupos de mando son a la vez grupos de trabajo, no siempre es a la inversa, porque los últimos no necesariamente pertenecen a la misma área.

Grupos Informales.- Son alianzas que se forman entre los trabajadores y que no se determinan por la empresa. Este grupo incluye a su vez a los grupos de interés y a los grupos de amistad. Los primeros se unen para defender intereses comunes y los segundos surgen porque los miembros poseen una o más características comunes que frecuentemente rebasan el ámbito del trabajo.

Los grupos informales prestan un servicio de primer orden al satisfacer las necesidades sociales de los miembros. Estos tipos de interacción afectan profundamente el comportamiento y el desempeño en el trabajo (Schermernhorn 1987 pp.221-223).

Para cualquier individuo llegar a integrarse a un grupo no es un acto, sino un proceso mas o menos duradero, el cual se desarrolla bajo un signo de ambivalencia fundamental: por una parte, el individuo experimenta una natural necesidad de comunicación, y por otra integrarse a algún grupo implica cierta angustia porque la adaptación al grupo significa renunciar a parte de la identidad personal (Rodriguez, 1978 p.56).

El desarrollo de un grupo constituye un proceso dinámico que comunmente sigue un padrón general de evolución del que B. Tuckman propuso un modelo de cuatro pasos:

1.- Formación.- Los miembros actúan en forma tentativa respecto a las tareas y a los compañeros de grupo. Se ponen a prueba entre si y elaboran reglas de conducta. En un grupo sin líderes, éstos comienzan a surgir o elegirse.

2.- De conflicto o tormenta.- Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se advierte resistencia al control que el grupo impone al individuo. Se expresan los puntos de vista con mayor vigor, esto conduce a conflictos entre los individuos y los subgrupos que puedan haberse formado.

3.- Organización.- Los conflictos se empiezan a controlar conforme los miembros ven la necesidad de cooperar para cumplir las expectativas comunes al grupo. Surgen

relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión.

4.- Actuación o realización.- El grupo ya logró el grado de interacción para trabajar en equipo. La energía del grupo se centra en la ejecución de las tareas (Tyson/York (1989) p. 32).

Algunos autores como Jewell (1981) sostienen que la eficacia de las unidades de trabajo mejora en las etapas avanzadas. En algunas condiciones, los altos niveles de conflicto propician un excelente desempeño del grupo. Por lo tanto se puede esperar encontrar que un grupo que esta en conflicto presente mejores resultados que aquellos que se encuentran en la última etapa mencionada por Tuckman (Robbins, 1987 p. 175).

Estos modelos son útiles como marco general de referencia y pese a que podría pensarse que es aplicable solo a miembros que por primera vez se agrupan, los principios básicos proporcionan información útil para describir la conducta de las personas en grupos de trabajo cuya relación se extiende a periodos más largos (Tyson y York, 1989 p. 32-33).

Todos los grupos cuentan con normas establecidas que son patrones aceptables de comportamiento que comparten sus integrantes y que señalan lo que se espera de los miembros en determinadas circunstancias. Cuando el grupo acepta las normas, actúan como un

medio que influye en el comportamiento de los miembros con un mínimo de controles externos.

Existen dos clases de normas:

1) Las normas impuestas por los jefes o tomadas con base en deliberaciones democráticas y que quedan promulgadas en forma explícita.
2) Las normas que el grupo se va creando poco a poco, con iguales formas de actuar y reaccionar, al parecer se adecua a la frase "la costumbre es ley" (Rodríguez, 1978 p.57).

Las normas controlan el comportamiento de los miembros del grupo al establecer criterios de lo que es correcto e incorrecto. Si conocemos las normas de un grupo determinado, podemos explicar las conductas de sus integrantes.

Los grupos de trabajo proporcionan a sus integrantes señales muy explícitas del empeño que deben poner en el trabajo y de su grado de productividad ejem: cuando puede tomar un descanso en el trabajo. Estas normas afectan profundamente el desempeño de los miembros.

La productividad se ve afectada por las normas del grupo, si estas apoyan una elevada productividad, se puede esperar que el desempeño individual será muy superior al que podría esperarse

cuando las normas tienden a limitar la productividad (Schermernhorn, Hunt y Osborn 1987 p. 227).

Salomon Asch (1951) efectuó estudios sobre el influjo que las presiones de conformidad pueden ejercer sobre el juicio y las actitudes del individuo. Los resultados indican que existen normas en los grupos que presionan a los miembros para manifestar conformismo. Cuando la opiniòn de una persona sobre su percepciòn de datos evidentemente objetivos difiere considerablemente de la de otros miembros, siente una fuerte presiòn para modificar su opiniòn y ajustarse a las demàs percepciones, aunque sean falsas (Robbins 1987 p. 180-185).

El comportamiento del grupo es asociado con caracterìsticas que proporcionan la eficiencia o ineficiencia de los grupos. Los grupos donde existe un profundo desacuerdo interno y una falta de cooperaciòn son menos eficaces en la realizaciòn de sus tareas que aquellos en los que los individuos coinciden, cooperan y trabajan en armonia.

Cohesiòn de grupo es: "el grado en que los miembros se sienten atraìdos entre si y comparten las metas del grupo". Cuanto màs se sienten atraìdos entre si los miembros y cuanto màs correspondan las metas del grupo a las de cada uno, mayor serà la cohesiòn (Robbins 1987 p. 196).

A continuación se citan los principales factores que afectan la cohesión del grupo:

a) La tarea:

La naturaleza del trabajo y la forma en que se organiza puede ejercer una influencia importante ya sea para estimular o impedir la integración del grupo.

Los grupos en los que no existe gran dificultad para desarrollar un nivel alto de integración, son aquellos donde las tareas implican prestigio y autoestima, o cuando los miembros comparten condiciones peligrosas o difíciles.

Por otra parte, cuando la tecnología propia de la tarea reduce la integración social al mínimo, la creación de unidad, del espíritu de grupo se puede volver virtualmente imposible (Tyson y York 1989 p.35).

b) Tamaño del grupo:

De acuerdo a investigaciones efectuadas, la cohesión de un grupo, disminuye conforme aumenta su tamaño, debido a que a los miembros les resulta más difícil interactuar con todos los integrantes (Thomas y Fink 1963 p. 371-384).

Algunos autores como Thomas (1963), Hare (1976) y Shaw (1981) se refieren a que el tamaño del grupo afecta la conducta global de este, pero que el efecto está subordinado a las variables dependientes que se consideren (Robbins, 1987 p.192).

Cuando los grupos pequeños son de aproximadamente siete elementos, concluyen más rápido las tareas de mayor amplitud y tienden a ser mejores en cuanto a emprender acciones.

Cuando el grupo se da a la tarea de resolver un problema o encontrar hechos, los grupos de aproximadamente doce elementos tienden a lograr mejores resultados (Robbins, 1987 p.192).

En los grupos numerosos es más fácil que aparezcan problemas de comunicación (Tyson y York, 1989 p.35) y se logra menos satisfacción en el trabajo, la pequeñez del grupo facilita el contacto constante y la relación frente a frente permite desarrollar sentimientos vigorosos de amistad y lealtad, así como de estrecha relación y cohesión (Dowling y Sayles, 1979 p. 110) y (Srauss y Stayless, 1981 p. 116).

Al crecer el grupo disminuyen las oportunidades de participación, de integración social y también de la identificación de los logros colectivos.

A medida que aumenta el tamaño del grupo se dificulta más la

interacción y disminuye la posibilidad de tener una meta común.

Las investigaciones señalan que las conclusiones referentes a la relación entre tamaño del grupo y cohesión, deben tener presente el sexo de los miembros. Los grupos pequeños resultan más cohesivos que los numerosos cuando todos son del mismo sexo. Pero si estan formados por hombres y mujeres, los grupos más numerosos son mucho más cohesivos (Robbins, 1987 p. 197).

c) Proximidad:

La distancia física mínima tiende a formar un grupo cohesivo. Si rara vez se tiene oportunidad de ver a otros o de interactuar con ellos, es poco probable que se sienta entre los miembros atracción mutua. A medida que las personas conviven, se vuelven más amistosas y esta interacción normalmente propicia y fomenta intereses comunes e intensifica la atracción entre los miembros.

d) Comunicación:

Otro producto obvio de la interacción constante en el grupo de trabajo es la comunicación, la cual tiende a intercambiar puntos de vista, desarrollar un concenso y adoptar medidas estratégicas para defender o ampliar las normas establecidas (Dowling y Sayles, p.110).

Una comunicación deficiente es la causa más citada del conflicto interpersonal. Una de las fuerzas que más inhiben un buen desempeño del grupo es la falta de comunicación. Para muchos empleados su grupo de trabajo constituye su principal fuente de interacción social. La comunicación que tiene lugar en el grupo es un mecanismo indispensable para externar la frustración y los sentimientos de satisfacción del trabajador, asi, la comunicación permite la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales (Robbins, 1987 pp. 209-210).

e) Trabajo similar:

LLevar a cabo una labor igual o similar conduce a una interacción frecuente y a la aparición de sentimientos de amistad en identificación que trasciende los límites de la propia persona y sienta la base de una organización informal.

f) Exitos anteriores:

Si un grupo ha tenido muchos éxitos en el pasado, logra un espirtu de equipo que atrae a los miembros y los une.

g) Severidad de la iniciación:

Cuanto más difícil sea afiliarse a un grupo, mayor cohesión presentará este.

Conforme a lo referido del trabajo en equipo, la cohesión parece ser parte esencial de la productividad.

Los grupos muy cohesivos son más eficaces que los de menor cohesión (Berkowitz 1954 en Robbins, 1987 p.199).

La cohesión influye en la productividad y esta a su vez en la cohesión. La consecusión de objetivos y el hecho de que los miembros se sientan parte de una unidad eficiente, viene a incrementar el compromiso de ellos. Un rendimiento satisfactorio aumenta la atracción entre los miembros y el deseo de compartir, tienden a mejorarse esta frase "o ganamos juntos o perdemos juntos".
La relación de la cohesión y la productividad depende de la correspondencia de la actitud del grupo con sus metas formales o del grupo de trabajo de la organización de que forma parte. Cuanto mayor cohesión tenga un grupo, más se apegarán sus integrantes a las metas.

Un grupo cohesivo será más productivo que otro de menor cohesión, pero si la cohesión es fuerte y las actitudes son negativas la productividad presentará decrementos. Si la cohesión es baja y se apoyan las metas, la productividad se eleva menos que en una gran cohesión. Cuando la cohesión es baja y las actitudes no respaldan las metas de la empresa, la cohesión existente no

ejerce un efecto considerable sobre la productividad.

RELACION ENTRE COHESION Y PRODUCTIVIDAD

		Cohesión	
		Alta	Baja
Correspon -- dencia entre las metas del grupo y las de la organi- zación	Grande	Fuerte incremento de la productividad	Moderado incremento de la productividad
	Poca	Dismuinución de la productividad	Efecto no signifi- cativo de la productividad

(Robbins, 1987 p. 199).

En importantes estudios de grupos como los efectuados en la "Western Electric Company", fábrica de tejidos en Filadelfia y en el Servicio Médico de la Armada de los Estados Unidos, referidos por Dowling y Sayles (1979), se concluye que la atención prestada por la organización a las necesidades humanas de sus trabajadores, vino seguida por un desarrollo aparentemente espotáneo de grupos y responsabilidad mutua, una reducción de la rotación de personal y de ausentismo y una mejora en la calidad y cantidad de trabajo. Los grupos hicieron su aparición y

participaron junto con sus jefes en la misión de realizar tareas que previamente habian sido llevadas a cabo solo por la dirección tales como: mantenimiento de la disciplina entre los miembros de los diversos grupos respecto a la producción y a la asistencia al trabajo.

Una vez que los grupos se hicieron cargo con éxito de estas funciones, su cometido se convirtió en fuente de satisfacción para los trabajadores. Tan pronto como se hubieran percatado de su éxito, la presión que comenzaron a ejercer sobre quienes observaban una conducta que se apartaba de la norma resultó infinitamente más eficaz que cualquier otra medida que pudiera adoptar la dirección (Dowling y Sayles, 1979 pp. 125-129).

Mc. Quaig opina que lo más importante en el trabajo en equipo es tener un propósito, y cuanto mas aspectos de servicio tenga éste, será mas grande y mayor su atractivo para los trabajadores. Este propósito, mas el propósito inmediato de obtener una utilidad o sacar adelante la producción, son la clave del trabajo en equipo (Mc. Quaig 1979 p. 124-126). Es responsabilidad de la empresa mantener vivo el propósito del grupo, orientarlo en el logro de sus objetivos y enterarlo en que forma ha contribuido a su logro (Mc. Quaig, 1979 p. 126).

Para que la organización pueda lograr sus objetivos, tiene que trabajar por medio de los grupos, ya que estos pueden ejercer un

control mucho mas firme sobre sus miembros que la administración. En la mayoria de los casos (entre los grupos formales) la administración tiene que asumir la responsabilidad de asignar las tareas, pero hay situaciones en que un grupo de buena cohesión tiene más éxito para adaptar las personalidades individuales al proceso laboral y para hacer modificaciones prácticas en la asignación de las tareas a medida que se presentan los problemas (Strauss y Stayles, 1981 pp.101-104).

El comportamiento de los directivos tiene una gran influencia en el grado de cohesión de los grupos cuando recompensa el comportamiento cooperativo. Sin embargo, fomentando la competencia o comparando constantemente a un trabajador con otro, se pueden propiciar o hacer imposibles las relaciones entre los miembros del grupo.

El supervisor que comparte el poder con los representantes de los grupos informales y que involucra al grupo en las consultas y en la adopción de decisiones, conseguirá evitar muchas diferencias entre el grupo y la organización, debido a que los factores que conducen al trabajador a afiliarse a un grupo se verán satisfechas por la acción conjunta entre este y la dirección.

La adopción de decisiones por parte del grupo constituye un mecanismo idóneo para canalizar energías hacia una colaboración con la organización que, en otro caso, podrian ser utilizadas

para combatirla (Dowling y Sayles, 1979 p. 147).

3.1.4 SEGURIDAD EN EL EMPLEO

La importancia relativa de la seguridad en comparación con los aspectos intrínsecos del empleo, tales como el pago o el reconocimiento de los méritos personales, varía en función de la clasificación del empleo y del grado efectivo de seguridad que los trabajadores sienten, por su empleo. Es probable que los empleados que no estan bajo la posible amenaza de un despido precipitado, consideren otros factores, además de la seguridad, como de importancia primordial. Sin embargo, hay muchos empleados que recuerdan el abundante desempleo y los aprietos económicos que causa y por consiguiente le adjudican una importancia muy grande a la seguridad en el empleo.

Hersey (1956) cita que de acuerdo con investigaciones efectuadas, la seguridad en el trabajo ocupa el primer lugar en importancia para los empleados dentro del total de los 10 factores mas importantes que influyen en la satisfacción en el trabajo.

La seguridad en el empleo puede proporcionarle al trabajador un sentido de libertad e independencia que lo estimula a participar mas plenamente en el puesto y a trabajar hacia el logro de los objetivos de la organización. Puede estar en posición de ser

libre de dirigir sus energías principalmente hacia las metas de la Institución, mas que para alcanzar su seguridad personal (Chruden y Scherman 1977 p. 269).

3.2 FACTORES INTRINSECOS DE SATISFACCION EN EL TRABAJO

3.2.1 CALIDAD EN EL TRABAJO

La inclusión por parte del gobierno mexicano para el Tratado de Libre Comercio con Canadá y los Estados Unidos de America repercutirá en las actividades de las empresas con relación a la calidad de sus productos y servicios. Por una parte puede abrir mercados mas amplios y hacer que la producción o funcionamiento se lleven a cabo a una escala que antes habría resultado económicamente negativa, por otra parte expone a la empresa a la competencia de otras compañías.

Si la empresa funciona con un alto nivel de calidad tal vez el cambio resulte en beneficio. Si no es suficiente, corre el riesgo de desaparecer si no esta dispuesta a adoptar medidas enérgicas para reorganizarse, aumentar la calidad de sus productos y reducir sus costos.

Actualmente muchas empresas tienen que hacer frente a graves pérdidas de desechos cuyo origen principal radica en las

deficiencias de calidad.

Entre las repercusiones de una mala calidad esta:

1) La pérdida de ventas por la mala calidad del producto.
2) Costos infructuosos por concepto de rehacer el trabajo defectuoso o bien por desechos (Jurán 1990 p. 1).

Larrea (1990) afirma que la satisfaccion en el trabajo crece o disminuye a medida que crece o disminuye la calidad.

La calidad es la comparación entre la percepción del desempeño y las expectativas del comprador. (Larrea 1991 p. 71-72).
Calidad y Productividad pueden considerarse como parte de un mismo concepto, ya que si se aprende a hacer bien las cosas a la sola vez, se ha desarrollado profundamente la productividad.

El freno de la calidad y la productividad se da cuando es necesario hacer el mismo trabajo mas de una ocasión (Serralde 1988 p. 14).

En infinidad de organizaciones se llega a gastar hasta un 45 % de los costos de producción en corregir las desviaciones de la calidad. Esta impresionante partida se debe a infinidad de factores, entre los que se destacan: los pobres o nulos conocimientos de calidad; inexistencia de una medición sistemática de los atributos de la calidad; ausencia de controles

y falta de información sobre los costos de corrección.

Crosby, citado en Serralde 1988 p. 7, menciona que un elemento clave de la calidad es la prevención. Los obstáculos de la calidad no se encuentran necesariamente en la labor de los responsables típicos de esta, sino en los dirigentes. El verdadero responsable de la calidad es el alto mado.

Un primer paso que debe ocurrir si se desean mejorar los niveles de calidad, consiste en conseguir que la alta dirección tome conciencia de sus necesidades de calidad y se responsabilice de ello, estableciendo sus requerimientos y tomando la decisión de tomar en forma personal una actitud para la prevención de defectos.

Conseguir que una organización modifique sus hábitos es difícil; lograr que la alta dirección modifique su actitud lo es mas. El proceso debe estar dirigido a la modificación de la cultura de la organización para conseguir e implantar una "cultura de calidad". Para lograrla, el principal punto de apoyo es el entrenamiento, hasta conseguir que todos los miembros de la organización tengan la misma mentalidad de calidad y la misma filosofía.

Para mejorar la calidad en una organización, Crosby (Serralde 1988 p. 8) propone un proceso de mejoramiento de la calidad que incluye los 14 siguientes pasos:

1.- Compromiso de la Dirección para mejorar la calidad.

Del éxito de este paso depende prácticamente el éxito de todo el proceso debido a que los técnicos de control de calidad, aseguramiento de calidad y confiabilidad solo serán efectivos si la alta dirección ambiciona activamente la calidad.

2.- Reunir en un equipo a representantes de cada departamento para integrar el grupo de mejoramiento de la calidad.

Las responsabilidades de los miembros son:

a) diseñar todo el proceso de mejoramiento de calidad

b) representar a su departamento en el equipo

c) representar al equipo en su trabajo

d) hacer que las decisiones del equipo se ejecuten en su departamento.

3.- Medición de la calidad.

Exponer los resultados de la medición en gráficas muy visibles, sienta las bases para un proceso completo de mejoramiento de calidad.

4.- Evaluación del costo de calidad.

Conseguir que el contralor general de la organización determine el costo de la calidad.

5.- Conciencia de calidad.

Se debe comunicar a los empleados las mediciones de lo que cuesta no tener calidad.

El personal administrativo y de áreas de servicio deberá ser incluido e involucrado.

6.- Acción correctiva.

Los problemas detectados son llevados a las juntas de supervisión en cada nivel identifificando y corrigiendo los problemas.

7.- Establecer un comite Ad Hoc para el programa de cero defectos.

Comunicar a los trabajadores el significado literal de cero defectos y la noción de que todo mundo deberá hacer bien las cosas la primera vez.

8.- Entrenamiento de los supervisores.

La prueba de haber sido entendido por los supervisores será la habilidad para explicarlo al personal.

9.- Dia de cero defectos.

Los supervisores deberán explicar el programa a sus subordinados y efectuar algún cambio en su departamento para que todos puedan reconocer que se trata de un dia de "nuevas actitudes".

10.- Fijar metas.

En reunión con sus colaboradores cada supervisor requiere que se establezcan las metas que a ellos les gustaria luchar por alcanzar. Por lo general deberá haber metas a 30, 60 y 90 dias especificas y cuantificables.

11.- Eliminación de la causa de los errores.

Se le pide a los individuos describir cualquier problema que les impida un trabajo libre de errores.

El grupo funcional apropiado deberá buscar la solución a la

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

brevedad.

12.- Reconocimiento.

Se implantan programas de reconocimiento a aquellos que alcancen sus metas o realicen actos sobresalientes.

Los premios no deberàn ser en dinero, lo que los trabajadores realmente aprecian es el reconocimiento.

13.- Mejorar la calidad.

Los profesionales de la calidad y los jefes de equipo determinaràn las acciones para mejorar el programa.

14.- Hacerlo de nuevo.

El tiempo que toma la implantaciòn de un proceso de mejoramiento de la calidad es de 12 a 14 meses. Debido a los cambios en la organizaciòn es necesario integrar un nuevo equipo y volver a empezar hasta conseguir que se convierta en un factor cultural, creando una cultura de calidad (Crosby 1990 pp. 120-122) (Serralde 1988 pp. 8-10).

Dewing (1989) propone una teoria de la Gestiòn para mejorar la calidad, la productividad y la competitividad que contempla 14 pasos que a continuaciòn seran mencionados y segùn el autor son aplicables a cualquier tipo de organizaciòn, tanto pequeña como grande; dedicadas a la fabricaciòn o a la prestaciòn de servicios.

La adopción y la actuación de estos puntos apunta a proteger a los inversionistas y los puestos de trabajo. Este sistema formó la base de las lecciones que se dieron a los altos directivos de Japón en 1950 y en los años siguientes.

1.- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.

2.- Adaptar la nueva filosofía. Los directivos occidentales deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades, y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.

3.- Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.

4.- Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el coste total. Tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación de lealtad y confianza a largo plazo.

5.- Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así

reducir los costes continuamente.

6.- Implementar la formación en el trabajo.

7.- Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor.

8.- Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.

9.- Derribar las barreras entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir con el producto o servicio.

10.- Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones solo crean unas relaciones adversas, ya que el grueso de la baja calidad y la baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen mas allá de las posibilidades de la mano de obra.

11.- a) Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta.

b) Eliminar la gestión por objetivos, por números y por

objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.

12.- a) Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los superiores debe virar de los meros números a la calidad.

b) Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería, de su derecho a estar orgullosos de su trabajo.

13.- Implantar un programa vigoroso de educación y automejora.

14.- Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para corregir la transformación. La transformación es tarea de todos (Dewing, 1989 pp. 19-20).

3.2.2 LOGRO

Cuando el logro es particularmente fuerte en alguien, se suele manifestar una intensa preocupación por fijarle a la tarea metas con un riesgo y dificultad moderados, luchar por alcanzarlas, obtener retroalimentación sobre el desempeño y recibir el reconocimiento por el éxito.

Las pruebas relativas a la eficiencia comparativa de los presidentes de muchas empresas de investivaciòn y desarrollo y los referentes a representantes de ventas en ciertos tipos de trabajos indican que una profunda necesidad de logro a menudo se acompaña de un desempeño mas adecuado. Cuando la tarea es de indole empresarial, en que se necesitan correr riesgos para lograr el èxito, la necesidad de logro parece de gran utilidad. Pero una fuerte necesidad de esta clase tambièn esta relacionada con una insatisfacciòn màs intensa cuando el trabajo no ofrece retos, ni retroalimentaciòn ni reconocimiento (Hampton, 1993).

La necesidad de logro es elevada entre los trabajadores exitosos, quienes se consideran ellos mismos como personas trabajadoras y de resultados, que deben lograr algo para poder sentirse satisfechos en su trabajo (Chruden y Sherman 1977 p. 271).

3.2.3 FACTOR RESPONSABILIDAD

3.2.4 FACTOR RECONOCIMIENTO

Los factores Responsabilidad y Reconocimiento son citados en tres de las teorias que con anterioridad fueron detalladas: Jerarquia de las Necesidades de Maslow (1943), de los Dos Factores de Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) y de las Expectativas de Vroom (1946), Porter y Lawler (1968); en cada una de las teorias se mencionan como necesidades motivadoras intrinsecas, siendo una

fuente principal de la satisfacción en el trabajo, sin embargo no detallan con precisión como las demás necesidades en el trabajador, debido tal vez a que sus efectos positivos son conceptualizados con percepciones muy individualizadas.

CONCLUSION:

Durante la revisión bibliográfica se encontró que existe abundancia y calidad de material en lo que se refiere a factores extrínsecos como supervisión y grupo de trabajo, motivo por el cual se presenta lo más relevante. De forma opuesta, los factores intrínsecos que son los principales facilitadores de satisfacción en el trabajo se mencionan de forma constante pero muy somera.

Considero que en la crítica situación de desempleo y subempleo que existe en México el factor seguridad en el empleo cobra un importante papel en apoyo a la productividad del trabajador.

CAPITULO IV

SATISFACCION Y PRODUCTIVIDAD

4.1 MOTIVACION Y SATISFACCION EN EL TRABAJO

La motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo. En lo fundamental, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se encuentran fuera de él.

Las necesidades pueden considerarse como "algo" en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos u objetivos que el cree que pueden satisfacer sus necesidades (Chruden/ Sherman, 1977 p. 263).

El proceso motivacional, requiere la presencia de una necesidad y de la conducta que la acompaña, dirigida hacia un incentivo o meta que satisfaga esa necesidad. En la búsqueda para lograr un objetivo se pueden encontrar barreras para la satisfacción de las necesidades, estas pueden ser externas o internas, entre las externas se encuentran prácticas discriminatorias, supervisores hostiles, trabajos monótonos, condiciones de trabajo desagradables, inseguridad económica y situaciones similares. (Chruden/ Sherman 1977, p. 275).

Secuencia de eventos que forman el proceso motivacional

necesidad (tensión) ----------> conducta dirigida al objetivo ----------> incentivo (objetivo logrado) ----------> tensión reducida

La inclusión de "tensión" indica que con muchas situaciones motivacionales el individuo literalmente siente una sensación de tensión. Esta tensión es mas evidente en algunas de las necesidades fisiológicas o corporales, pero también es obvia para el individuo cuyas necesidades de la personalidad lo dirigen hacia ciertas recompensas u objetivos de naturaleza psicológica. (Chruden/ Sherman 1977, p.264).

En el área laboral, la gente trabaja para satisfacer una multitud de exigencias internas diferentes en cada persona, por lo tanto, el trabajo que satisface a un individuo puede no satisfacer a otro (Schultz 1991 p. 245).

Cada persona experimenta una satisfacción diferente en su trabajo, no solamente por que valora determinados tipos de trabajo, sino también por valorar el mismo trabajo de forma diferente.
Los individuos para quienes el trabajo es el origen mismo de su propia identidad son mas sensibles a los factores de satisfacción e insatisfacción.

Dado que cada individuo le atribuye al trabajo una importancia diferente, la repercusión que puede tener la satisfacción laboral sobre la satisfacción personal del individuo también es diferente. Las personas para quienes el trabajo representa uno de sus principales intereses tienen la oportunidad de sentir un alto grado de satisfacción, si ocupan un cargo en el que pueden desarrollar sus destrezas (Nash 1988, p. 207).

La persona se siente satisfecha cuando su trabajo corresponde a su grado de educación y capacitación, pero su satisfacción es todavía mayor cuando siente que su trabajo coincide con sus destrezas (Nash 1988, p. 218).

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. Normalmente se refiere a las actividades de un solo empleado y se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo en la medida en que se obtiene mayor información acerca del trabajo (Davis/ Newntrom 1991 p. 203).

La satisfacción que los individuos reciben en su empleo depende en mucho del grado hasta el cual tanto el puesto como todo lo relacionado con èl cubran sus necesidades y deseos (Chruden/ Sherman 1977, p.279).

La insatisfacción ocupacional ocurre cuando no hay concordancia entre el trabajo, los intereses y la personalidad del trabajador. (Campbell/ klein 1975, en Nash 1988 p. 217).

Scott (1972) afirma que las motivaciones que impulsan a los trabajadores a desempeñar eficazmente su trabajo se derivan de todo trabajo que constituye una prueba que vencer, que ofrezca la sensación de: realizar algo importante; con sentido de responsabilidad, expansión, progreso, satisfacciones en el trabajo mismo y de que sea reconocido el mérito (Compendio de Desarrollo Organizacional 1972, p. 563).

La satisfacción en el trabajo también recibe el fuerte influjo de las condiciones económicas. Cuando las tasas de desempleo decrecen es muy probable que se eleven los niveles de satisfacción. Lo que se veía como insatisfactorio, puede parecer menos negativo (Robbins 1987, p.107).

Herzberger ha sugerido que la satisfacción y la no satisfacción no son dos extremos opuestos en el mismo continuo, sino que son dimensiones separadas, influidas por distintos factores en la situación del trabajo. Los factores extrínsecos afectan a la no satisfacción, en tanto que los factores intrínsecos o motivadores relacionados principalmente con el contenido del puesto, influyen en la satisfacción (Davies/ Shackleton 1982, pp. 21-22).

4.2 RELACION ENTRE SATISFACCION - DESEMPEÑO - PRODUCTIVIDAD

Productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Se define como el uso eficiente de recursos-trabajo, capital, tierra, materiales, energia, información en la producción de diversos bienes y servicios.

Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volúmen y calidad con el mismo insumo.

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \text{Productividad}$$

El concepto bàsico es siempre la relación entre la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos.

La productividad es la única fuente mundial importante de un crecimiento económico, un progreso social y un mejor nivel de vida real, que determina en gran medida el grado de competitividad internacional de los productos de un pais.

Si la productividad del trabajo en un pais se reduce en relación con la productividad en otros paises que fabrican los mismos

bienes, se crea un desequilibrio competitivo. Si los mayores costos de la producción se transfieren, las industrias del país pierden ventas dado que los clientes se dirigen a los abastecedores cuyos montos son inferiores. Sin embargo, si el aumento de los costos lo absorben por las empresas, sus beneficios disminuirán. Esto significa que tendrán que reducir la producción o mantener los costos de producción estables mediante la disminución de los salarios reales (Prokopenko 1989, pp. 3-7).

Para Gutiérrez (1990), las modalidades del rendimiento en el trabajo son una expresión de naturaleza multicausada. Basándose en los modelos de productividad propuestos por Porter y Lawler en 1988, Lawler en 1981 y Sutermeister en 1976, consideran a los siguientes vectores como inherentes a la alta o baja productividad organizacional:

- Condiciones sociales:
  Organización formal, informal, liderazgo, sindicato.

- Condiciones tecnológicas:
  Desarrollo tecnológico, materias primas, diseño y métodos de trabajo.

- Condiciones físicas:
  Luz, temperatura, ruido y ventilación.

- Condiciones individuales:
  Motivación, desempeño de los empleados, necesidades individuales - fisiológicas, sociales, percepción de la situación, autoestima, nivel de aspiración, grupo de referencia, sexo, educación, experiencia, habilidades, destrezas y conocimientos (Revista Mexicana de Psicologia Social, CIPSO-WAP/RENAPS/UNISON, Revista Alelon, año 1, número 3, 1er. semestre de 1990).

Al referirse a productividad, una clave de suma importancia es la actitud de las personas que trabajan juntas. Es evidente que una falta de compromiso es un obstáculo muy serio para el mejoramiento de la productividad. Las propias actitudes reflejan la interrelación de numerosos factores de corto y largo plazo, entre los que cabe mencionar la motivación, la cultura y otros factores muy individuales y delicados como son los sistemas de valores personales y los objetivos de vida.

Las actitudes están en gran parte formadas por sistemas de valores personales o colectivos, que se designan como normas sociales. Un factor importante que influye en las actitudes hacia el trabajo es la cultura en un sentido amplio (nacional, social de la organización, etc., que rodea y conforma todo tipo de actividad humana. Con todo, lo esencial es que la cultura

incluye los sistemas de valores y que los valores figuran entre los materiales de edificación de la cultura; la cultura y los valores están en constante interacción (Prokopenko 1989, p.222).

Una correcta orientación de las actitudes y la motivación hacia la productividad pueden crear una mejor orientación cultural que dé por resultado un trabajo más eficaz y satisfactorio. Los conocimientos teóricos y las capacidades pueden perfeccionarse por medio de una planificación apropiada de la mano de obra, la selección, la colocación y rotación en el trabajo, la capacitación y el desarrollo (Prokopenko 1989, pp. 222-224).

La modificación de la cultura de una organización puede constituir una aportación importante hacia la solución de problemas concretos. Para cámbiar la cultura, es fundamental conocer y determinar el contenido de los planes y la manera de ponerlos en práctica. El verdadero valor de los cambios introducidos en el contexto del desarrollo de una organización consiste, por este motivo, en la introducción de una planificación conjunta entre los trabajadores y la dirección. Esto se basa en la hipótesis de que la gente acepta mejor los objetivos, si ha participado en su establecimiento. Las organizaciones son, después de todo, sistemas humanos, y sus componentes materiales son simplemente mecanismos o instrumentos de apoyo que ayudan al sistema humano a funcionar.

El incremento de la productividad puede representar para los directivos de una organización, la mejora de la situación económica en la compañía y como consecuencia, la mejora de las condiciones de trabajo y escalas de salarios, sin embargo, a los empleados les puede parecer este incremento de la productividad como una amenaza para la conservación del empleo a tiempo completo. La aceptación social de parte de los compañeros de trabajo, con frecuencia prueba ser un incentivo más poderoso para mantener el nivel actual de producción que la promesa de mayores salarios por parte de la dirección, para aumentar la productividad (Siegel 1976, p.334).

Es importante mencionar que la producción eficiente no es para todos los empleados el único medio de lograr su meta. Por ejemplo, el trabajador que se siente poderosamente impelido por su anhelo de verse aceptado socialmente por sus compañeros de trabajo, puede obtener efectivamente una satisfacción mayor limitando su producción y así lograr ser aceptado por el grupo (Siegel 1976, p. 338).

Brayfield y Crockett (1955), suponen que los individuos estan motivados a alcanzar ciertas metas ambientales y que el logro de estas metas da como resultado la satisfacción. La productividad es pocas veces una meta en sí misma; comunmente es un medio para alcanzar una meta. Por tanto, cabe esperar una gran satisfacción y una alta productividad simultáneas cuando se percibe la

productividad como un camino que conduce al logro de ciertas metas importantes y cuando estas se logran.

Para algunos empleados, una alta productividad o la estabilidad del empleo puede significar un medio de alcanzar la realización de ciertas metas, tales como una buena posición o la adquisición de bienes materiales.

Frecuentemente la productividad conduce en forma directa a la obtención de más dinero o implica movimientos hacia puestos de mayor prestigio. Si la productividad da como resultado movilidad en la organización, el incremento en la producción puede facilitar al individuo el logro de un nivel de vida más alto, y mejorar su condición en la comunidad e intentar algún cambio social que desee. Así la productividad puede servir como un camino para lograr las metas fuera de la organización (Vroom/ Deci 1990, p. 65).

Triandis (1959) opina que cuando la presión de la producción es fuerte, es posible que el empleado ejecute su trabajo eficientemente, ya sea sin obtener una verdadera satisfacción en su empleo o aún cuando en realidad se siente muy descontento (Siegel 1976, p. 338).

Históricamente se suponía que los trabajadores más satisfechos en su trabajo tenían un mejor rendimiento. Aunque la afirmación

teóricamente parece lógica, la práctica no lo respalda suficientemente.

La conclusión de los primeros estudios efectuados por Brayfield y Crocket en 1955 reflejaron que existía poca evidencia convincente de cualquier fuerte relación entre el desempeño y la satisfacción en el trabajo (Davies/Sackleton 1982, p. 25).

En el estudio de la posible relación entre la satisfacción en el trabajador y su desempeño en el trabajo que genera, han surgido básicamente dos teorías.

La primera de ellas afirma que la satisfacción conduce a un buen desempeño en el trabajo.

Los humanorealistas defendían el concepto de que los trabajadores felices son trabajadores productivos. La evidencia que respalda una premisa de esta índole se ha formulado de manera no experimental y como resultado, los estudios no establecen la causalidad.

Una segunda teoría afirma que "el desempeño conduce a la satisfacción".

En contraste con el razonamiento de los humanorealistas, en años recientes Porter y Lawler han propuesto que el desempeño es la

variable causal y la satisfacción la variable dependiente. Existe una variable que interviene entre las dos, la recompensa.

Se considera que el desempeño del trabajo de una persona esta en función de dos clases de variables. Una de estas se refiere a la habilidad o destreza del individuo para efectuar el trabajo, y la otra a su motivación a emplear su capacidad e inteligencia, en el desempeño real del trabajo. También resulta suficientemente evidente que el desempeño no es igual a la suma de habilidad y motivación de un individuo, sino el producto de estas dos variables. Aumentar la motivación de las personas con gran habilidad dará como resultado un gran incremento en su eficiencia, lo cual no sucede con personas de poca habilidad. Igualmente, se gana màs aumentando la habilidad de los individuos con alta motivación, que incrementandola en aquellos de baja motivación. Los efectos de cada una de estas variables (habilidad y motivación) en el desempeño, dependen de la cantidad que exista de una u otra (Vroom/ Deci 1990 p. 8).

Vroom (1964) plantea que en los hallazgos de investigaciones efectuadas en laboratorio asi como en el campo se relacionan con el punto de vista de que los trabajadores se desarrollan mas eficientemente cuando la ejecución es un medio para lograr metas intrinsecas al contenido del trabajo.

La ejecución puede ser un fin asi como un medio para la

consecución de una meta, los individuos pueden derivar satisfacción de una ejecución efectiva e insatisfacción de una ejecución ineficaz a pesar de las consecuencias externamente mediadas de ejecución.

Entre otros hallazgos relevantes estan los siguientes:

- El nivel de ejecución varia directamente con la fuerza que los individuos necesitan para realizarse, particularmente, cuando la tarea es representativamente dificil y desafiante.

- Los individuos trabajan en un nivel alto si desarrollan actividades que requieren de habilidades que ellos valoran o creen poseer.

- Los trabajadores aprenden a realizar una tarea a un nivel mayor cuando se les retroalimenta por su nivel de ejecución.

- Las personas a las que se les da la oportunidad de participar en la toma de decisiones que tendrán efectos futuros sobre ellos, tienen un mayor nivel de ejecución que aquellos a los que no se les da esta oportunidad.

El enunciado teórico del modelo de Porter y Lawler afirma en primer término que el esfuerzo o la motivación es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma en que el individuo

percibe la relación entre esfuerzo y pago.

Los individuos que son ascendidos estrictamente sobre bases de antiguedad se sienten con frecuencia motivados de una manera muy deficiente, por que no existe un pago por el esfuerzo adicional. En la burocracia, en donde las promociones dependen a menudo del escalafón únicamente, esta falta de motivación es una situación muy común.

En muchas organizaciones, las recompensas extínsecas tales como salario y ascensos, no estan íntimamente asociadas con el desempeño. Las personas que realizan el mejor trabajo no siempre perciben los mayores aumentos o las promociones más rápidas, por lo tanto, el individuo deberá encontrar fuentes internas de satisfacción en su trabajo.
Estas recompensas intrínsecas adoptan a menudo la forma del reconocimiento del trabajo bien desempeñado, y una sensación personal del trabajador por una labor bien realizada. Estas dependen del individuo, ya que las recompensas psicológicas son reales si y solo si la persona las acepta.

En organizaciones en que las recompensas extrínsecas no esten relacionadas directamente al desempeño, la administración deberá luchar por desarrollar un ambiente en el que las recompensas intrínsecas no queden sofocadas.

La tercera parte vital del modelo es la que se asocia con la equidad. Es preciso que las personas estén convencidas de que las recompensas que reciben son justas. Así pues, la equidad es en gran parte un factor psicológico (Hodgetts/ Altman 1983, pp. 111-115).

El modelo de Porter - Lawler fue bien recibido por los especialistas y teóricos de la conducta, debido a que algunas de sus partes se han sometido a comprobación empírica con buenos resultados.

Bowen y Siegel, así como Green informaron haber encontrado correlaciones relativamente fuertes entre el desempeño y la satisfacción expresada después (la condición desempeño-causas-satisfacción), las cuales fueron notablemente superiores a las correlaciones bajas entre la satisfacción y el desempeño que ocurrieron durante el período subsecuente (la condición "satisfacción-causas-desempeño").
En el estudio de Green se obtuvieron correlaciones importantes entre el desempeño y las recompensas concedidas subsecuentemente, y entre las recompensas y la satisfacción posterior. Por lo tanto, quedaron corroboradas las predicciones de Porter y Lawler en el sentido de que el desempeño diferencial determina las recompensas y estas generan variaciones en la satisfacción (Green 1972 en Hodgetts/Altman 1983 p. 115).

Existe una proposición teórica, íntimamente relacionada con la tesis de Porter y Lawler, que expresa que tanto la satisfacción como el desempeño son funciones de las recompensas. Los defensores de esta posición sostienen que:

a) Las recompensas producen satisfacción.
b) Las recompensas basadas en el desempeño actual afectan al desempeño subsecuente.

Esta línea de razonamiento formulada gracias a las contribuciones de los teóricos del reforzamiento, afirma que no existe una relación inherente entre la satisfacción y el desempeño. Cherrington, Reitz y Scott descubrieron que los participantes que recibieron recompensas manifestaron una satisfacción notablemente mayor que los que no habían sido recompensados. Más aún, entre los participantes cuyas recompensas se asociaban con el buen desempeño, su rendimiento era notablemente mejor que el de aquellos cuyas recompensas no se relacionaban con el desempeño.

Por ende, las recompensas sí afectaron la satisfacción.
No obstante, los investigadores descubrieron también que la correlación entre la satisfacción y el desempeño subsecuente era nula cuando se excluía el efecto de las recompensas. Por consiguiente, la satisfacción no conducía automáticamente a un desempeño mejor (Cherrington, Reitz y Scott 1971 en Hodgets/ Altman p. 115).

4.3 REPERCUSIONES PARA LA ORGANIZACION DE LA INSATISFACCION EN EL TRABAJO

El hombre trata de evitar situaciones que lo castigan y busca situaciones que lo recompensen. En la medida que la insatisfacción de los trabajadores indica que estan en una situación de castigo, se espera que los trabajadores insatisfechos se ausenten, roten de puesto y renuncien a su trabajo con mas frecuencia que los individuos insatisfechos (Vroom/ Deci 1990, p. 63).

ROTACION

Los trabajadores más satisfechos tienen menos probabilidades de pensar en renunciar y, por lo tanto, es mas probable que se queden por mas tiempo en la organización. En el mismo sentido los empleados que poseen una menor satisfacción en general, tienen niveles mas altos de rotación (Bannister/ Griffeth 1984 en Davis/ Newstrom 1991 p. 208).

En un amplio análisis de estudios de satisfacción en el trabajo hecho por Vroom (1990), encontró que existe una correlación negativa consistente entre satisfacción en el trabajo y la rotación. Mientras más elevada sea la satisfacción de un empleado, es menos probable que renuncie al puesto.

El grado en que el trabajo interfiere con la familia del trabajador y con su comunidad está relacicnado con la rotación en forma determinante (Vroom/ Deci 1990 p. 53).

DESERCION LABORAL

Los empleados que se sienten insatisfechos desertan de sus empleos con mayor probabilidad que aquellos que no lo estan. La deserción provoca a su vez una baja en la producción, y la necesidad de reemplazar al personal faltante puede ser costosa para la organización.

El grado de satisfacción de ciertas necesidades satisfechas en el lugar de trabajo tiene una importante relación directa con el hecho de que una persona continúe trabajando para su compañia. Estas necesidades personales son: reconocimiento, autonomía, sentimiento de estar haciendo un trabajo importante, y evaluación por medios justos (Vroom/ Deci 1990, p. 53).

La relación entre la satisfacción en el trabajo y el ausentismo es negativa pero menos consistente que la rotación (CHruden/ Sherman 1977 p. 283) (Werther/ Davis 1986 p. 303).

4.4 SATISFACCION EN EL TRABAJO Y SATISFACCION CON LA VIDA EN GENERAL

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del medio fuera del trabajo influye en los sentimientos que se tienen en el empleo. En el mismo sentido, debido a que el trabajo es una parte importante de la vida, la satisfacción en èste influye en la satisfacción general de la vida. El resultado es que existe un efecto de derrama que se produce en ambas direcciones entre la satisfacción en el empleo y en la vida (Davis/ Newstrom 1991 pp. 203-205) Werther/ Davis 1986 p. 300).

El trabajo puede ser una fuente muy importante de satisfacción para las necesidades de origen social y, en consecuencia un medio de alcanzar la satisfacción de la vida en general.

Brayfield y Strayte (1957) opinan que la relación entre la satisfacción en el trabajo y la adaptación general, por ejemplo, ha probado ser más pronunciada para los hombres que para las mujeres. Morse y Weiss (1955) afirman que la mayoría de los empleados del sexo masculino no trabajan simplemente para ganarse la vida, para ellos es importante el papel de productores, debido a que les permite mantener su sensación de bienestar general (Siegel 1976, p. 333).

Iris y Barret en 1972 afirman que los trabajadores con mayor satisfacción laboral y que aceptan como más importante su trabajo estaban mucho más satisfechos con su vida (Pérez 1978, p. 56).

Siegel (1976) opina que existe una relación bastante estrecha entre la adaptación al empleo y la adaptación a la vida. Es probable que esta interacción actúe en ambos sentidos, es decir, que la satisfacción con el empleo contribuya positivamente a la satisfacción con la vida, y el adaptarse a factores extraños al ambiente laboral le ayude al trabajador a adaptarse a su labor (Siegel 1976 p. 353).

La satisfacción en la vida influye sobre la satisfacción en el trabajo, pero, en términos generales, es mayor la influencia que puede ejercer la satisfacción en el trabajo sobre la satisfacción en la vida (Chako 1973 en Nash 1988, p. 216).
Las personas para quienes el trabajo es una parte esencial de su vida pueden llegar más fácilmente a sentir satisfacción en el trabajo que quienes no consideran el trabajo como uno de los principales intereses de su vida (Dubbin/Champoux 1977 en Nash 1988, p. 216).

4.5 DIFERENCIAS EN LA SATISFACCION EN EL TRABAJO DERIVADAS DE CARACTERISTICAS PERSONALES

En la satisfacción en el trabajo influyen las caracteristicas personales del trabajador que son factores que la organización no puede modificar y que sirven para preveer el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Schultz 1991, p. 263). Estos factores son:

EDAD

Los jóvenes trabajadores desean en su trabajo factores como la oportunidad de hacer una aportación, el carácter interesante del puesto, la autoexpresión y la libertad para tomar decisiones. Al poco tiempo de iniciada su vida laboral, al no encontrar en su actividad el interés y la oportudidad de asumir responsabilidades surge la insatisfacción. Esta inconformidad provoca frecuentemente el abandono y cambio de trabajo en búsqueda de la realización personal (Werther/ Davis 1986 p. 304) (Schultz 1991 pp. 263-264).

La edad y experiencia suele culminar en mayor gusto, competencia, seguridad en sí mismos, autoestima y responsabilidad; de esa manera el sujeto experimenta la sensación de un logro más completo que propicia mayor satisfacción en el trabajo. Por otro lado, es común que a medida que los trabajadores envejecen sus

espectativas se reducen a niveles mas realistas y se ajustan mejor a sus situaciones laborales, renuncian a la búsqueda de la realización personal y de un trabajo interesante, de modo que se sienten menos insatisfechos (aunque no necesariamente contentos) (Davis/ Newstrom 1991, p. 205) (Nash 1988, pp. 208-209) (Schultz 1991 pp. 263-264) (Werther/ Davis 1986, pp. 303-304).

COEFICIENTE INTELECTUAL

El nivel de la inteligencia no parece ser en sí un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin embargo, la inteligencia de un empleado tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los empleados para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se sienten a menudo descontentos con su labor (Siegel 1976, p. 347). De manera análoga, cuando alguien desempeña un cargo que requiere una inteligencia superior a la que posee, sentirá frustración si no logra cumplir con las exigencias del puesto (Schultz 1991, p. 265).

EXPERIENCIA EN EL TRABAJO

Los trabajadores de reciente ingreso tienen la tendencia a sentirse satisfechos con su trabajo. El aprendizaje de técnicas y

la adquisición de destrezas producen estimulación e interès. Sin embargo, es común que la satisfacción en el trabajo decrezca al poco tiempo (a menos que el trabajador sienta que esta realizando progresos constantes hacia el logro de sus necesidades profesionales y sociales), surge entonces el sentimiento de que no ascienden ni obtienen aumento de salario con la rapidèz deseada, reciben remuneración igual o muy poco mayor que los trabajadores que carecen de experiencia. El efecto que esto tiene, es provocar un descenso en el nivel de satisfacción. El nivel de satisfacción parece aumentar de nuevo después de 6 o 7 años y alcanza su màximo para los trabajadores que han permanecido en la institución alrededor de los 20 años (Schultz 1991, p. 265) (Siegel 1976, p. 348).

NIVEL OCUPACIONAL

El personal con mandos medios superiores y directivos tienden a sentirse mas satisfechos con sus empleos. Las causas pueden ser por que tienen: mayor oportunidad de atender a las necesidades motivadoras (intrínsecas); mas autonomía, responsabilidad y flexibilidad en las funciones; mejores condiciones de trabajo y mejor salario.

La ocupación esta relacionada mas firmemente con la satisfacción en el empleo que con la edad (Werther/ Davis 1986, p. 304).

El prestigio de una ocupación también parece influir en la satisfacción en el trabajo, quedando asociadas las ocupaciones de prestigio elevado con mayor satisfacción en el trabajo que las de bajo prestigio (Davies/ Shackleton 1982, p. 24).

SEXO

Se ha reportado un nivel mas elevado de satisfacción en el trabajo entre mujeres que entre los hombres (Pérez 1978 p. 55).

TAMAÑO DE LA ORGANIZACION

El término "tamaño de la organización" se refiere a la magnitud de una unidad operacional como una planta o sucursal, todas ellas de tamaño pequeño, aun cuando la empresa total sea grande.

Este factor tiende a relacionarse en proporción inversa con la satisfacción en el empleo.

Las organizaciones grandes tienden a abrumar a las personas y trastornar los procesos de respaldo, tales como comunicación, coordinación y participación. Los empleados sienten que el poder de toma de decisiones se encuentra muy lejos de ellos.

El ambiente de trabajo tiene también elementos de cercanía personal, amistad y trabajo. En forma general los individuos que

trabajan en grupos pequeños tienden a estar más satisfechos que los que trabajan en grupos grandes (Davies/ Shackleton 1982 p. 24).

4.6 QUE PUEDE HACER LA ADMINISTRACION DE UNA ORGANIZACION PARA INCREMENTAR Y/O CONSERVAR LA SATISFACCION EN EL TRABAJO Y LA PRODUCTIVIDAD

Para estimular y mantener la motivación, se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

Constituir un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad para provocar cambios en la actitud de los trabajadfores.
La motivación es bàsica en todo el comportamiento humano y por tanto, también en los esfuerzos para mejorar la productividad (Prokopenko 1989, p. 13).

Esta reconocido que la participación es uno de los mejores incentivos para estimular la satisfacción en el trabajo. La participación puede ser a traves de: juntas, conferencias, comitès, buzòn de sugerencias, y en general de las condiciones bajo las cuales se desempeñan los empleados dentro del grupo de trabajo (Chruden/ Sherman 1979, p. 270).

Cuando los trabajadores estan altamente motivados para laborar efectivamente, su èxito de lograr una ejecución efectiva puede esperarse al afectarse en forma positiva su atracción al trabajo (Vroom 1964, p. 187).

La administración debe buscar la manera de conservar altamente motivado a su personal para que ponga empeño en sus labores, asimismo, debe intensificar la satisfacción e interès en el trabajo (Schultz 1991, p. 243).

El èxito de los trabajadores respecto al aumento de la productividad se debe de reforzar de inmediato no solo en forma de dinero, sino también mediante un mayor reconocimiento, participación y posibilidades de aprendizaje.

La productividad del trabajo solo se puede aprovechar si la dirección de la empresa estimula a los trabajadores a aplicar sus dotes creativas mostrando un interès especial por sus problemas y promoviendo un clima social favorable.

La capacidad para desempeñar un empleo productivo se puede mejorar con la capacitación y el perfeccionamiento profesional, la rotación y asignación de tareas, la promoción y la planificación de la carrera (Prokopenko 1989, pp. 13-14).

Para que las recompensas a los trabajadores puedan ser

distribuidas exitosamente, Schermerhorn, Hunt y Osborn sugieren que los administradores deberan:

1.- Entender la manera en que los empleados difieren en cuanto a lo que necesitan de sus experiencias de trabajo.

2.- Saber lo que puede ofrecer a los trabajadores en respuesta a sus necesidades.

3.- Conocer cómo crear ambientes de trabajo que den a las personas la oportunidad de satisfacer sus necesidades, mediante su aportación al desempeño de su unidad de trabajo en la organización (Schermerhorn/ Hunt/ Osborn 1987, p. 117).

El administrador es el encargado de crear ambientes dentro de los cuales los sujetos subordinados a él encuentren oportunidades de satisfacer sus necesidades màs importantes.

En la medida en que las necesidades son adquiridas también será responsabilidad del administrador hacer conscientes a sus subordinados del valor de las necesidades a las cuales el ambiente laboral puede responder positivamente.

Lo anterior sugiere que:

Las necesidades individuales	+	un ambiente laboral que responda a ellos	puede ----------> crear	motivación para el trabajo y satisfacción laboral

El adecuado manejo de la dinámica de la equidad, por tanto, viene a ser un punto central para el administrador que busca conservar en forma adecuada el balance justo entre los estímulos y las aportaciones de sus subordinados. Las recompensas que al otorgarse producen un sentimiento de equidad pueden fomentar la satisfacción y el rendimiento laboral; los que crean sentimientos de inseguridad pueden determinar esos resultados clave del trabajo.

El punto medular para el administrador consiste en controlar la situación y asegurarse de que se evite cualquier consecuencia negativa de la comparación de equidad, o que al menos se minimice al distribuir las recompensas (Schermerhorn, Hunt y Osborn 1987, pp. 124-126).

Es importante llevar a cabo encuestas de satisfacción en el empleo y estudiar los índices de satisfacción para tratar de conocer los sentimientos de los empleados (Werther/ Davis 1986, p. 300).

Para mejorar la satisfacción y productividad en el trabajo se pueden utilizar los siguientes criterios, métodos y técnicas esenciales: formación y educación; seguridad en el empleo; salarios y sueldos; participación; actitudes con respecto al trabajo, a la supervisión y el cambio;motivación para alcanzar una mayor satisfacción y productividad; cooperación; mejoramiento y extensión de la organización; mejores comunicaciones; sistemas de sugerencias; planificación de carrera; valor de los bienes y servicios producidos; pensiones, planes de salud y recompensas (Prokopenko 1989, p. 14).

CONCLUSIONES

El psicólogo del trabajo puede ayudar a incrementar la satisfacción en el trabajo y la productividad de los trabajadores si logra una correcta orientación de actitudes de motivación a la productividad, sin olvidar los sistemas de valores del trabajador y el mantenimiento de un clima social favorable.

Debe tener presente también que las diferencias individuales en los trabajadores requieren de atención particular a los empleados en cuanto a sus necesidades personales.

Referente a la relación entre la productividad y satisfacción en el trabajo se deduce que esta no es directamente proporcional, sin embargo se puede asegurar una directa relación entre el aumento de equidad y un grupo con actitud mas favorable a su trabajo y al incremento de productividad.

BIBLIOGRAFIA

1.- Aldag R. y Brief A. (1989). Diseño de tareas y Motivación de Personal. México: Trillas.

2.- Alducin A.E. (1986). Los Valores de los Mexicanos. México: Fomento Cultural Banamex.

3.- Arias F. (1990). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.

4.- Chruden y Sherman (1977). Administración de Personal. México: Continental.

5.- Compendio de Desarrollo Organizacional (1972)

6.- Davies D.R. y Shackleton V.J. (1982). La Psicologia y el Trabajo. México: Continental

7.- Davis K. y Newstrom J.W. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc. Graw Hill

8.- Dell T. (1987). La Motivación en el Trabajo. México: Trillas

9.- Dewing W.E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. Madrid: Diaz de Santos.

10.- Díaz G.R. (1990). Psicología del Mexicano. México: Trillas.

11.- Dowling W.F. y Sayles L.R. (1979). Mando y Motivación Efectiva de Personal. México: Hispano Europea.

12.- Dunham R. y Smith F. (1989). Salud Organizacional. México: Trillas.

13.- Dunnette M. y Kirchner W. (1990). Psicología Industrial. México: Trillas.

14.- Gutiérrez R. (1990). Revista Mexicana de Psicología Social, CIPSO-WAP/RENAPS/UNISON, Revista Alelon, año 1, número 3, 1er. semestre de 1990. México.

15.- Hampton D. (1993). Administración. México: Mc. Graw Hill.

16.- Harris O.J. (1990). Administración de Recursos Humanos. México, Ed. Limusa Noriega.

17.- Hodgetts R. y Altman S. (1989). Comportamiento en las Organizaciones. México: Mc. Graw Hill.

18.- Instructivo de trámites académicos para la titulación (1991). Departamento de publicaciones de la facultad de psicología - UNAM. México.

19.- Juran J.M. (1990). Juran y la Planificación para la Calidad. Ed. Díaz de Santos.

20.- Mc. Quaig J. (1979). Como Motivar a la Gente. México: Ed. Lagos Consorcio.

21.- Nash M. (1988). Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano. México. Ed. Norma.

22.- Oficina Internacional del Trabajo (1986). Factores Psicosociales en el Trabajo. Serie Seguridad Higiene y Medicina del Trabajo. núm. 56. Ginebra.

23.- Oficina Internacional del Trabajo. (1987). La Empresa y los Factores que Influyen en su funcionamiento. Ginebra.

24.- Oficina Internacional del Trabajo. (1989). La Gestión de la Productividad. Ginebra.

25.- Pérez U.G. (1978). La Motivación en las Organizaciones. México: Fco. Méndez.

26.- Pigors P. y Mayers Ch. (1985). Administración de Personal. México: Continental.

27.- Prokopenko J. (1989). La Gestión de la Productividad.: Ginebra. OIT

28.- Randall B. D y Smith F.J. (1989) Salud Organizacional. México: Trillas.

29.- Robbins S. (1987). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

30.- Rodríguez E.M. (1978). Psicología de la Organización. México: Trillas.

31.- Schermerhorn J., Hunt J.G. y Osborn R.N. (1987). Comportamiento en las Organizaciones. México: Interamericana

32.- Schultz D.P. (1991). Psicología Industrial. México: Mc. Graw Hill.

33.- Serralde A. (1988). Calidad al Estilo Crosby. vol. diciembre: Management Today en Español.

34.- Siegel L. (1976). Psicología Industrial. México: Continental.

35.- Sikula A.F. (1979). Administración de Recursos Humanos en Empresas. México: Limusa.

36.- Strauss G. y Sayles L.R. (1981). Problemas Humanos de la Administración. México: Prentice Hall.

37.- Tyson S. y York A. (1989). Administración de Personal. México: Trillas.

38.- Vroom V. (1964). Work and Motivation. EUA

39.- Vroom V. y Deci E.L. (1990). Motivación y Alta Dirección. México: Trillas.

40.- Werther W.B. y Davis K. (1986). Dirección de Personal y Recursos Humanos. México: Mc. Graw Hill.