



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
F. E . S IZTÁCALA

TÍTULO DE PROYECTO

LA MOTIVACIÓN COMO ANTECEDENTE FUNDAMENTAL EN LA FORMACIÓN  
DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

OPCIÓN DE TITULACIÓN: TESINA

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA JULIETA VARAS DOMÍNGUEZ

NÚMERO DE CUENTA: 9015086-1

DIRECTOR DEL PROYECTO: MTRA. ANA ELENA DEL BOSQUE FUENTES

SINODAL: MTRA. SUSANA MELÉNDEZ VALENZUELA

SINODAL: LIC. EDY AVÍLA RAMOS

TLANEPANTLA , EDO. DE MÉXICO MARZO 2007





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

Le agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México por haberme dado la oportunidad de estudiar y desarrollarme como persona, por haberme dado un lugar en el CCH Vallejo donde tuve amigos amigas y pareja, por haberme dado días de felicidad, recreación y también preocupaciones.

Le agradezco la oportunidad que me dio al haberme asignado la carrera que yo elegí que aunque el plantel y plan de estudios no fue lo que esperaba, me dio conocimientos y satisfacciones y sobre todo una profesión que espero me de más oportunidad de encontrar un empleo bueno y tener una vida mejor a la que mis padres no me pudieron dar.

Le agradezco a Ana Elena del Bosque, Susana Meléndez y Edy Avila por haberme apoyado en este proceso de titulación.

Le agradezco a mis amigas Concepción Mendoza, Gabriela Gimenez, Carina Fragozo, Diana Rojas, Maribel, Tere Andrade y amigo Salomón Santos por haberme apoyado, escuchado, aguantado y preocupado por mí.

Le agradezco a la vida por haberme dado esta bonita e importante oportunidad y dedico este sacrificio, esfuerzo y dedicación a ese hijo o hija que en su momento no pude tener.

## ÍNDICE

Resumen.....	1
Introducción.....	2
I. Antecedentes históricos de la psicología organizacional.....	8
II. Funciones principales del psicólogo en una organización.....	16
2.1    Reclutamiento y selección de personal.....	17
2.1.2    Proceso de reclutamiento .....	18
2.1.2.1    Fuentes de reclutamiento y sus métodos.....	18
2.1.3    Proceso de selección.....	21
2.2    Análisis y descripción de puestos.....	29
2.2.1    Descripción de puestos .....	33
2.2.2    Perfil del puesto.....	35
2.3    Capacitación.....	36
2.3.1    La inducción.....	37
2.3.2    Capacitación y adiestramiento.....	39
III. Organización y comportamiento Humano	
3.1    Definición y antecedentes históricos del concepto organización.....	41
3.2    Tipos de organización.....	43
3.3    Comportamiento humano en la organización.....	49
3.4    Efectos de la actitud en los empleados.....	54
3.4.1    Factores que llevan a la satisfacción laboral e insatisfacción laboral.....	58
3.4.2    Consecuencias de la insatisfacción laboral.....	63

IV. Motivación y sus diferentes enfoques teóricos.....	67
4.1 Motivación.....	67
4.2 Enfoque humanista.....	69
Teoría bifactorial de Herzberg.....	72
Teoría de Porter y Lawler motivación desempeño y satisfacción.....	73
Teoría de la instrumentalidad de Vroom.....	74
4.3 Enfoque cognoscitivista.....	75
Teoría de la expectativa.....	75
Teoría de la disonancia.....	76
4.4 Enfoque psicoanalítico.....	77
Teoría neurofreudianada de Adler.....	79
Teoría de las necesidades.....	80
4.5 Enfoque gestáltico.....	81
Teoría de Kurt Lewin.....	81
4.6 Enfoque conductista.....	84
4.7 Teorías contemporáneas de motivación.....	85
4.7.1 Teorías ERG (existencia, relación y crecimiento).....	86
4.7.2 Teoría X y teoría Y.....	86
4.7.3 Teoría de MacClelland.....	87
4.7.4 Teoría del establecimiento de metas.....	88
4.7.5 Teoría de la equidad.....	90
4.8 Importancia de los indicadores de la motivación para el ámbito de la psicología.....	93
Conclusiones.....	101
Bibliografía.....	108
Anexo 1.....	112
Anexo 2.....	124

## RESUMEN

El presente trabajo contiene los siguientes aspectos: en primer lugar cuenta con una introducción que explica el como ha evolucionado el tema y la importancia que tiene y el porque surge la necesidad de crear una psicología que diera seguimiento a las necesidades ocasionadas por el trabajo mismo, también se menciona la relevancia que tiene la motivación en la búsqueda de ese empleo esperado. Por lo que el objetivo de este proyecto es establecer un panorama general de los diversos enfoques psicológicos que han descrito el origen de la motivación en el área laboral y que implicaciones puede llegar a tener en la satisfacción laboral; para cumplir con este proyecto se revisan en el capítulo uno los antecedentes históricos del desarrollo de la psicología del trabajo que en un principio fue una psicología industrial que estudia al hombre como una máquina de hacer productos acabados y que con el paso del tiempo surge la psicología organizacional que estudia la interacción del hombre en la construcción de organizaciones y distribuye el trabajo en equipo. Posteriormente, en el capítulo dos se mencionan las funciones del psicólogo en una organización que son: reclutamiento y selección de personal, análisis y evaluación de puestos explicando sus beneficios, finalizando con capacitación haciendo una diferencia entre este concepto y el adiestramiento.

Más adelante en el capítulo tres se describe lo que es el comportamiento humano en la organización, explicando sus componentes psicológicos y el como intervienen en la satisfacción laboral del empleado; asimismo se describen los tipos de organización que hay en la actualidad. En el capítulo cuatro se analizan las teorías de motivación mencionando sus postulados y se hace una comparación de cada teoría encontrando que hay ventajas y desventajas que varían de un modelo y que hay teorías que se parecen y otras en cambio son tan particulares que no tienen semejanza alguna. Finalmente se hace una conclusión tomando en cuenta que el principal objetivo de este proyecto es la comparación de las teorías de motivación, por lo que se retoma el modelo de Maslow, la teoría de la expectativa y disonancia cognoscitiva y el modelo de Locke para desarrollar un taller que ayude a mejorar la satisfacción laboral en el trabajador como una propuesta de intervención.

## INTRODUCCIÓN.

La psicología es una ciencia que estudia el comportamiento humano en diferentes contextos y en los últimos años ha cobrado mayor auge, ya que se ha comprobado que su participación no sólo se refiere a las áreas clínica, educativa y social, también interviene en el área laboral, esto es que a través de los años se han dado diferentes formas de organizar el trabajo y su importancia ha cambiado de una generación a otra. Es por ello que la psicología se ha ocupado de explorar todos estos procesos puesto que en ellos se encuentra involucrada siempre la conducta humana y en este caso se analiza el comportamiento en el trabajo.

De esta manera, se observa lo que en un principio antes de la revolución industrial, las personas trabajaban solas o en grupos pequeños sus necesidades que cubrir no eran tan grandes y sus relaciones de trabajo se resolvían con facilidad, en ese momento se trabajaba desde el amanecer hasta el anochecer en condiciones intolerables de enfermedad y suciedad, peligro y escasez de recursos, por lo que esta actividad se ejercía sólo para sobrevivir y con ello quedaba muy lejos la posibilidad de obtener alguna satisfacción producto del trabajo (Davis, 1996).

Con el tiempo surge la revolución industrial, con lo cual las condiciones de trabajo no cambiaron, pero si surge la intención de mejorar esta actividad y que los empleados puedan elevar su calidad de vida laboral (Davis, 1996).

Asimismo, dentro de este proceso evolutivo del trabajo, las personas han distribuido mejor la realización de ciertas tareas y con ello surge la "organización", que implica el coordinar planificadamente las actividades del grupo para procurar el logro de un objetivo o propósito en común y a su vez se establece una jerarquía de autoridad y responsabilidad entre sus integrantes (Schein, 1994).

Con todo este avance muchas cosas han cambiado, una de ellas es que ya no se trabaja por un plato de comida y un techo dónde dormir sin recibir otro tipo

de contribución por efectuar alguna actividad de trabajo; hoy en día una persona que se integra a una organización pasa por todo un proceso; una vez que es elegida para cubrir un determinado puesto, se establece un contrato económico y, junto con éste, otro a nivel psicológico, en el cual se definen las condiciones de involucramiento emocional (tanto de contribuciones, cómo de expectativas) de cada empleado en el sistema social. Con este contrato se busca la seguridad en el empleo, un trato justo (dignidad humana), relaciones satisfactorias entre los compañeros de trabajo y un apoyo por parte de la organización en el cumplimiento de sus expectativas de desarrollo (Davis, 1996).

Asimismo, en la actualidad la integración del ser humano dentro del campo laboral es de vital importancia, ya que le permite cubrir con sus necesidades básicas y tener un sustento para sí mismo y su familia, mejorar sus condiciones de vida y alcanzar una estabilidad psicológica que le permita satisfacer su desarrollo personal e integrarse favorablemente a su entorno.

Esto lo describe más ampliamente la teoría de Abraham Maslow, quien jerarquiza las necesidades del hombre según su grado de importancia. Como primera prioridad coloca las necesidades fisiológicas, como lo es el alimentarse. El segundo nivel se refiere a las necesidades de seguridad y protección que son vestirse y un lugar donde vivir. En el tercer nivel se ubica la necesidad de pertenecer a un grupo como lo es la familia ó asociación, un lugar de trabajo. Por cuarto nivel tenemos lo que es la necesidad de amor ó estimación y por último se tiene la autorrealización, que es el crecimiento personal y cumplimiento del potencial individual que tiene cada persona (Summer, 1990).

Asimismo, es necesario mencionar las características que definen el concepto motivación, ya que el factor que interviene en los intereses que tiene la persona para buscar un empleo y ser parte de una organización; lo cual ha llevado a los investigadores de áreas administrativas (como a la psicología industrial) a descubrir que si una organización no favorece la satisfacción de las dos clases de necesidades de nivel inferior (fisiológicas y seguridad), todo lo que haga en



relación con las tres clases de necesidades de nivel superior (pertenencia, estimación, autorrealización) no ejercerá ninguna influencia en el comportamiento laboral de sus empleados (Soto, 2001).

De esta manera tenemos que la motivación se define de acuerdo con Soto (2001), como la presión interna surgida de una necesidad, excitando vía electroquímica las estructuras nerviosas, originando un estado energetizador que impulsa al organismo a la actividad, iniciando, guiando y manteniendo la conducta hasta que alguna meta se logre como respuesta deseada a tal presión; también se construye sobre elementos innatos y aprendidos aunque muchas veces suele suceder que se combinan ambos factores para dar pie al surgimiento de algún motivo en particular esta generalidad parte tanto de factores sociales (aprendidos), como fisiológicos (no aprendidos).

Mucho se ha estudiado sobre la motivación y a lo largo del tiempo se han desarrollado otras teorías que complementan a las ya existentes; una de ellas es la teoría de Herzberg (Cit. en: Soto 2001, p. 115) quién se enfoca más en las actividades que realiza una persona al ejecutar su trabajo y nos dice que los factores de motivación son las características de un puesto (retos, responsabilidades, reconocimiento, logros, avance y crecimiento) que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación, estos factores determinan si un trabajo es interesante y satisfactorio o no lo es.

En cuanto a los factores de insatisfacción laboral Herzberg (Cit. en Soto, 2001, p. 115). se refiere a ellos como aspectos de higiene que son parte de las características del entorno laboral y son ajenas a un puesto específico (condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, compañeros de trabajo, salario, prestigio y seguridad en el trabajo) que en caso de ser positivas mantienen un nivel razonable de motivación laboral, aunque no necesariamente lo incremente ya que si por alguna causa alguno de los factores mencionado anteriormente no cubre con las expectativas del empleado, éste se mostrará insatisfecho con su trabajo.

Al revisar la teoría de Herzberg observamos que una persona satisfecha no es necesariamente una persona productiva o motivada para el trabajo, y esto suele ocurrir cuando la satisfacción no va unida al rendimiento laboral (Soto, 2001).

Posteriormente al seguir el interés de investigar el concepto motivación y satisfacción laboral surgen otras teorías, una de ellas es la de Porter y Lawler (Cit. en: Soto 2001, p. 125) quienes desarrollan el "modelo de expectativa o circulación de la relación existente entre el rendimiento laboral y la satisfacción en el trabajo"; quienes subrayan los elementos cognitivos de la conducta (planificaciones y decisiones de la persona frente a los acontecimientos futuros previsibles en el trabajo), estos aspectos tomados en cuenta por los investigadores en comparación con los modelos antiguos como la teoría de Maslow han sido ignorados y una vez mencionadas las características que definen el concepto motivación y habiendo identificado los componentes que llevan a una persona a buscar un empleo, hablaremos de lo que es la satisfacción laboral.

Para Soto (2001) la satisfacción en el trabajo es el resultado de la comparación entre la recompensa obtenida y la esperada. Cuanto mayor sea la diferencia entre estos dos valores, más elevado será el grado de satisfacción o insatisfacción según que lo obtenido sea mayor o menor que lo esperado.

Por su parte Robbins (1998), considera que la satisfacción laboral se relaciona con la actitud general de un individuo hacia su empleo.

Davis en 1996 integra a este término lo que es el contenido del puesto (naturaleza del trabajo) y su contexto ( el supervisor, los compañeros de trabajo y la misma organización); al igual que Robbins toma en cuenta las actitudes y nos señala que éstas se adquieren en el transcurso del tiempo en la medida que un empleado tiene mayor información acerca de su lugar de trabajo, mientras que la insatisfacción es dinámica, ya que puede declinar aún

más rápido de lo que tardó en desarrollarse, esto se debe a que las necesidades de los empleados podrían cambiar repentinamente.

Al analizar los términos anteriores es fácil deducir que un trabajador que se siente satisfecho con su trabajo y con lo que espera de la organización, mostrará un mejor desempeño en su actividad productiva, sin embargo, se ha encontrado que no existe vínculo alguno entre la actitud hacia el trabajo y el desempeño. Es en este punto en particular donde se hace fácil relacionar una actitud con el comportamiento, ya que en ella interviene el origen de algún motivo para dar pauta a la manifestación de cierta actitud ya sea positiva o negativa hacia el trabajo (Hellriegel , 1999).

De los autores revisados: Davis ( 1996), Robbins (1998), Rodríguez (1999), Soto (2001) y como lo explica Hellriegel (1999), es más relevante que surja primero algún motivo en particular para que de éste se desencadene una actitud ya sea positiva o negativa hacia el trabajo y con ello determinar si un trabajador se siente satisfecho con su trabajo; por consiguiente, el objetivo de la presente tesina es establecer un panorama general de los diversos enfoques psicológicos que han descrito el origen de la motivación en el área laboral y qué implicaciones puede llegar a tener en la satisfacción laboral.

Para lograr el objetivo de la presente tesina, en el primer capítulo se mencionarán los antecedentes históricos de la psicología industrial y el como ha llegado a formarse como psicología organizacional

En el capítulo dos se describirán las principales funciones del psicólogo organizacional como son: reclutamiento y selección de personal, análisis y evaluación de puestos y se mencionará lo que es la capacitación

En el capítulo tres se describirá lo que es la organización y sus diferentes tipos, así como el mencionar el comportamiento humano que se da al interior de la organización.

En el capítulo cuatro se definirá el concepto motivación y se mencionarán los diferentes enfoques psicológicos que han descrito el origen de la motivación que son: humanista, cognoscitivista, psicoanalítico, gestáltico, conductista y se describirán las teorías contemporáneas y actuales, posteriormente se hará una comparación de las teorías analizadas en este capítulo describiendo sus alcances y limitaciones.

Por último se hará una conclusión de los temas revisados en esta tesina tomando en cuenta que el capítulo 4 se realizó una comparación de las teorías que han estudiado el concepto motivación, a partir de esta revisión se eligen los postulados de Maslow, la teoría de la expectativa y disonancia cognoscitiva y el modelo de Locke para proponer un taller de motivación que ayude a mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores

# I. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

El propósito del presente capítulo es describir el desarrollo histórico de la psicología organizacional, así como mencionar quiénes fueron sus principales exponentes y cuáles fueron sus contribuciones. Asimismo se explicará la diferencia entre psicología industrial y psicología organizacional.

## 1. Antecedentes Históricos

A principios del siglo XX se constituye la psicología como una ciencia que estudia la conducta en diferentes contextos y utiliza métodos rigurosos de exploración que se suelen emplear en investigaciones de laboratorio, cuyos resultados se miden, cuantifican para dar un análisis legítimo de los hallazgos obtenidos. Sus principales exponentes son Wundt y Titchener quienes con sus estudios dieron una pauta en el campo la psicología y promovieron la idea de que esta disciplina podía investigar los campos más básicos de la vida cotidiana, como lo es la industria y el trabajo. Posteriormente en los Estados Unidos surge el darwinismo social que despierta un interés en la psicología por explorar los aspectos diferenciales frente a la perspectiva Wundtiana, que hace hincapié en las leyes generales (del desarrollo del hombre ante los avances científicos y sociales) y es aquí donde otros investigadores como James Mckeen Cattell (1860 – 1944) y Hugo Munsterberg (1863 – 1916) contribuyeron con sus conocimientos psicológicos en el campo industrial (Peiro, 1997).

Cattell (1860 -1944) estaba convencido de la importancia de la psicología de las diferencias individuales desde antes de haber estudiado con Wundt, e hizo hincapié en el enfoque diferencial utilizando como método principal de estudio los tests mentales; su psicología estaba motivada por el deseo de determinar el nivel de ejecución del ser humano en diversas situaciones. Cattell defendió la

idea de que los individuos son distintos y poseen aptitudes diferenciadas, por lo que desarrollarán mejor unas tareas que otras y de acuerdo con ello, puede mejorarse la producción industrial y la ejecución de los trabajadores por medio de una cuidadosa preselección para lo cual eran considerados útiles los tests mentales ( Peiro 1997).

Por su parte Hugo Munsterberg es considerado como el fundador de la psicología industrial aplicada y en especial la psicología industrial, nacido en Alemania fue discípulo de Wundt (1882 – 1885) propuso la utilización de la psicología para efectos prácticos y en 1910 él y sus colaboradores empezaron a hacer investigaciones de la psicología en la industria (Peiro, 1997).

Para Munsterberg la psicología industrial tiene tres objetivos principales: primero, determinar las características de aquellos individuos cuyas cualidades mentales hayan de ser más aptos para la obra que deben ejecutar. Segundo, estudiar aquellas condiciones que garanticen el más completo y satisfactorio resultado de trabajo de cada individuo. Tercero, aprovechar del mejor modo posible las cualidades y actitudes de cada hombre y colocarlo en el trabajo más adecuado y de esta manera contribuir al desarrollo económico ( Peiro, 1997).

Posterior a Munsterberg surgen otros autores interesados en explorar los componentes de la psicología industrial, uno de ellos es Walter Dill Scott (1869 – 1965) quién publicó en 1908 su *Psychology of Adversiting* y fue el primero en ofrecer un análisis de los motivos de los trabajadores poniendo énfasis sobre el valor de los incentivos no económicos. Scott pensaba que el factor humano había sido descuidado por la dirección de la empresa, por el hecho de que la selección y la supervisión adecuada no se había mantenido al mismo paso que los avances tecnológicos y esto se debía a las pobres políticas de personal, el empleado obrero promedio trabajaba a un nivel de eficiencia considerablemente inferior al normal y era necesario lograr aplicaciones de principios de psicología en la motivación y productividad en la industria como una forma de superar esta situación. Sin embargo, este énfasis difería de la concepción de Munsterbeg ya que él se interesaba en la importancia de las actividades en la motivación y productividad; mientras que Scott hace hincapié

sobre los directores y sobre la aplicación de la psicología para la eficiencia industrial (Peiro, 1997).

Otro autor que también contribuyó en el desarrollo de la psicología industrial es Walter V. Bringham (1880 – 1952), quién estableció el primer departamento de psicología aplicada en el Carnegie Institute of technology 1915 y realizó en colaboración con Scott, estudios sobre la selección de personal especialmente en el área de vendedores y aseguradores de vida (Peiro, 1997).

Como puede observarse, en este periodo del nacimiento de la psicología del trabajo se caracterizó por su orientación técnico económica y pragmática, puesto que en ese momento se buscaban ciertas técnicas y métodos para mejorar el desempeño de los trabajadores y elevar la productividad económica de las empresas, es por ello que las organizaciones buscaron el apoyo de los psicólogos industriales y mejorar la calidad del trabajo (Rodríguez, 1998).

Posterior a los acontecimientos antes mencionados y con las aportaciones hechas por los psicólogos (Wundt, Tictner, Cattell, Munsterber, Scott, Bringham) en los campos de selección, entrenamiento y diseño del trabajo; estos profesionales estaban convencidos de su capacidad de ayudar al país en tiempos de guerra. Este impacto fue notorio y contribuyeron con sus conocimientos psicológicos en la Primera Guerra Mundial, por lo que un grupo de psicólogos dirigidos por Robert Yerkes (presidente del A. P. A, asociación dedicada a la investigación psicológica y desarrollo de tests) elaboró una serie de baterías que apoyara en la selección de personal y que pudiese integrarse en las fuerzas armadas, tales baterías son: los tests de inteligencia “Army Alfa” para personas alfabetas y “Army Beta” para analfabetos (Rodríguez, 1998).

Como consecuencia del éxito obtenido en la aplicación de las baterías para seleccionar soldados para el ejército en la Primera Guerra Mundial, se creó, en años posteriores a la guerra, la Scott Company en 1919, primera empresa de asesoramiento psicológico en Estados Unidos, seguida por la fundación Cattell de la Psychological Corporation (1921) y la institucionalización en el Carnegie of

Applied Psychology orientado hacia estudios de psicología industrial y empresarial, la aparición y consolidación de estas instituciones son un ejemplo claro del fuerte desarrollo alcanzado durante esos años (Peiro,1997).

Posterior a la Primera Guerra Mundial, surgen otros acontecimientos en Gran Bretaña que marcaron el desarrollo de la psicología industrial, en 1915 hubo una fuerte demanda de producción en las fábricas de municiones, lo cual sensibilizó a los psicólogos a ocuparse en los problemas de productividad que pudiesen manifestar los obreros en especial se enfocaron en la fatiga, por lo que el gobierno británico creó el Health of Munition Worker Committee, en esta institución se iniciaron estudios sobre la fatiga desde una perspectiva multidisciplinaria en la que intervinieron investigadores como Bernard Musen (1887 – 1926) de origen australiano (Peiro, 1997).

Con esta investigación sobre el origen de la fatiga se descubrió que es el resultado de la aparición de “ácido sarcoláctico” en el cuerpo provocando cansancio y pesades en el individuo, el cuál puede llegar a evitarse con la presencia de (fosfato y ácido de sodio) elementos que la pueden eliminar (Peiro, 1997).

Como puede observarse esta investigación fue de gran relevancia en el campo de la psicología industrial y despertó el interés de los psicólogos por estudiar temas relacionados con la monotonía en el trabajo; de esta manera surge la necesidad estudiar este tipo de aspectos que, en primera instancia, parecen ser subjetivos y que en gran medida son condiciones objetivas que afectan la calidad laboral del individuo y haciendo más evidente las diferencias individuales de cada trabajador (Peiro, 1997).

Posteriormente se define el concepto *monotonía* y se hace una diferenciación con el concepto fatiga; Peiro (1997) menciona que H. M. Vernon participó en los estudios antes mencionados; en el año de 1924 publica en su obra “que las condiciones objetivas de la industria moderna muestran una tendencia reciente a ocasionar monotonía” y esto se debe a la subdivisión del trabajo y en su cantidad de actividades consecutivas que sin duda afectan el rendimiento



laboral del trabajador. Lo anterior llevó a Vernon a darse cuenta que la monotonía no es más que una actitud que puede llegar a manifestar el trabajador, con lo cual se refiere a que un empleado puede ver su trabajo como fatigoso y desagradable, mientras que otra persona lo ve como variado y agradable.

Con el estudio referente a la monotonía se detectaron aspectos relacionados con las diferencias individuales, Peiro (1997) menciona que Wyatt y Freser hacen una investigación publicada en 1928, que la sensación de monotonía, a la cual ellos se refieren como hastío depende en gran medida de las características y tendencias individuales que tiene cada persona; el resultado encontrado fue que un obrero de inteligencia superior se hastiaba con mayor facilidad frente aquellos trabajos mecánicos y monótonos. Sin embargo el grado de hastío muestra cierta relación con aquellas tareas que son repetitivas y es más probable que esta sensación aparezca, en comparación a actividades que necesitan una mayor concentración y habilidad mental.

Lo mencionado anteriormente explica que un trabajo con actividades mecánicas puede llegar a distraer el nivel de atención y centrarse en otros temas fuera de la actividad específica de trabajo, en cambio en un trabajo que exige un alto nivel intelectual surgen con frecuencia situaciones inesperadas y de variado carácter que hay que resolver en el momento, ante estos acontecimientos los psicólogos de ese entonces se interesaron más en conocer las actividades cognitivas superiores que se emplean para ejecutar ciertos trabajos y de alguna manera este interés da pauta para dividir las tareas específicas de cada trabajo, lo cual conlleva a describir los perfiles de trabajo donde la inteligencia y la razón predominan, mientras que en otros habrá tareas donde sólo se utiliza la atención visual y coordinación motora, permitiendo al psicólogo crear estrategias que puedan orientar al trabajador del cómo ejecutar de manera adecuada sus actividades de trabajo (Peiro, 1997).

Con este análisis se da pauta a que los psicólogos de ese tiempo se den cuenta que dentro del trabajo rutinario también participan procesos psicológicos de nivel superior como la atención y solución de problemas por lo que se dan a

la tarea de diseñar técnicas que puedan ayudar a que el trabajo sea más ameno para las personas.

Con estas investigaciones llevadas a cabo por los psicólogos en los años 20 marcaron un paso importante en la apertura de la psicología industrial; más sin embargo esta disciplina se desarrolla en su mayor amplitud durante los años 30 y 40 atendiendo no sólo las necesidades empresariales y sociales, esta etapa se enfocó más en aspectos metodológicos y durante este periodo a principios de los 30, aparece *Handbook of Industrial Psychology*, de Viteles 1932, cuya publicación es un modelo a seguir por investigadores posteriores a estas dos décadas (Rodríguez, 1998).

Otro investigador importante en la década de los 30 es Kurt Lewin quién desarrolla una importante labor de investigación sobre el conocimiento del ser humano como ser social, además transmitió eficazmente a sus discípulos sus conocimientos de psicología social; algunos de sus seguidores son L. Festinger, H. Leavitt y H. Kelly quienes hicieron un esfuerzo por demostrar que las teorías racionales, no explican muchos aspectos del comportamiento (Rodríguez, 1998).

Asimismo, la etapa de consolidación de la psicología industrial fue en los años 40 y 60 donde se llevaron a cabo notables estudios empíricos y donde aparecen nuevos rótulos en esta disciplina como lo es la conducta organizacional y la psicología de las organizaciones. En este periodo el empresario hace énfasis no sólo en la productividad y el rendimiento, se enfoca más en la estabilidad de la fuerza de trabajo y a su vez desarrolla técnicas de negociación como una estrategia adecuada para resolver conflictos sindicales, que en ese entonces surgían (Rodríguez, 1998).

Sin embargo, en los años 50 surge un gran interés por parte de los psicólogos en estudiar las organizaciones, un campo reservado hasta esos momentos para los sociólogos y es en la década de los 70 que alcanzó su mayor auge; es aquí donde los psicólogos industriales y sociales estudiaron aspectos como la satisfacción laboral, y el liderazgo, esta década se caracteriza por su énfasis

empirista y predictivo; ya que en este periodo al estudiar el comportamiento humano dentro de las organizaciones, los psicólogos se dieron cuenta de la manifestación de ciertas variables (como la actitud y la satisfacción laboral) que intervenían en algún momento en la conducta laboral de la persona, y además predijeron posibles respuestas que se podrían manifestar en el trabajador sin haberlas contrastado previamente con la opinión de otros profesionales (Rodríguez, 1998).

Posteriormente en los años 70, la psicología estuvo orientada hacia perspectivas que tenían que ver con la nuevas tecnologías de trabajo, la innovación de las tareas laborales, y la manifestación de ciertas conductas más personalizadas que en algún momento afectaban el trabajo. Durante esta década, se tomó conciencia de lo que es la vida organizacional, que es un campo de estudio enorme y diverso, en dónde no existen leyes universales para explicar el comportamiento humano en las organizaciones, en tanto que los avances en esta área se producirán en la medida en que se desarrollen conceptos adecuados para afrontar la gran diversidad que representa el sistema organizacional, concebido hasta entonces como un sistema social y abierto (Rodríguez, 1998).

Una vez que se ha hecho esta revisión de los antecedentes históricos por los cuales ha tenido que pasar la psicología del trabajo, es posible observar que en un principio la psicología se definió como **psicología industrial**, que sólo se interesó por aplicar sus conocimientos en los problemas tradicionales que en ese momento necesitaban resolver las organizaciones. Tales problemas eran los referentes al reclutamiento, evaluación y selección de personal, adiestramiento y capacitación, especificar las condiciones de trabajo, etc. Estos problemas el psicólogo los maneja en un principio como problemas ligados al sistema social de la organización, como un todo que se integra a una unidad total (Schein, 1996).

Sin embargo, con el tiempo la participación del psicólogo tuvo más trascendencia que el sólo involucrarse en los problemas referentes al área de recursos humanos, y esto se hace más evidente en la actualidad, ya que los

psicólogos han empezado a preocuparse más por estudiar los problemas que surgen de las características que conforman el orden y jerarquías de los puestos en la organización, y estos problemas tienen más que ver con el comportamiento de los grupos, subsistentes dentro de la organización, así como en la manifestación de ciertos estímulos tales como: la manera de dirigir un grupo, establecimiento de roles y jerarquías de autoridad dentro de la organización, comunicación y actividad. Que en la época del surgimiento de la psicología industrial no habían sido tomados en cuenta, ya que estos acontecimientos no se habían mostrado como una necesidad a la cual atender y dar seguimiento. Esto se debe al avance tecnológico que en aquellos tiempos comenzaba a desarrollarse y que se sigue dando en nuestros días, y a los cambios de orden social que aparecen junto a los cambios tecnológicos, y que obligan a las organizaciones a cambiar sus sistemas de trabajo y actualizarse para ser competitivas y mantenerse estables dentro del sistema social de trabajo. Por lo que hoy en día, la psicología se define como una **psicología organizacional** que estudia todos los problemas referentes al comportamiento humano laboral que se manifiesta dentro de las organizaciones (Schein, 1996).

Como se puede apreciar en este apartado, es importante para el psicólogo conocer los antecedentes históricos por los cuales ha pasado la psicología industrial y como es que ha llegado a alcanzar su participación e intervención dentro de las organizaciones; y una vez que se ha especificado su evolución y de haber mencionado quienes fueron sus principales exponentes y especificado la diferencia entre psicología industrial y psicología organizacional, el siguiente aspecto a revisar en esta tesina son las funciones que ejecuta el psicólogo en una organización.

## II. Funciones del psicólogo en una organización

En este capítulo se describirán las principales funciones del psicólogo en una organización, las cuáles son: reclutamiento, selección de personal y capacitación.

En la parte que corresponde a lo que es el reclutamiento se mencionarán los diferentes métodos que existen en la actualidad para elegir a los candidatos más idóneos a la organización; en cuanto a la fase de selección se describirán las etapas por las cuáles se lleva a cabo este proceso. Posteriormente, se analizará otra función del psicólogo en la organización que es el análisis de puestos en esta parte se definirá lo que es el análisis de puestos y sus funciones; asimismo se explicara su importancia y beneficios así como el mencionar cuales son los métodos más usados para recolectar la información pertinente para llevar a cabo el análisis y posteriormente se explicaran las etapas por las cuales tiene que pasar este procedimiento hasta llegar a lo que es la descripción del puesto y su perfil.

Finalmente se mencionará lo que es la capacitación analizando lo que son los componentes de este proceso empezando por describir lo que es la inducción; posteriormente se analizarán las diferencias entre capacitación y adiestramiento, por último se describirán las características más esenciales de la capacitación

El psicólogo industrial incursiona en el estudio de las condiciones que determinan las actividades de sobrevivencia y desarrollo en la vida cotidiana de las personas “el trabajo”, centrándose en investigar la relación existente entre satisfacción y los niveles de eficiencia en el trabajo de los empleados; el cómo influyen los factores ambientales y particularmente se interesa por las tecnologías utilizadas en las áreas de trabajo y la calidad de vida laboral, así como determinar los factores motivacionales que puedan aumentar la voluntad y la habilidad humana (Harrsch, 1990).

Las funciones específicas del psicólogo industrial son: definir las características de los organismos y sistemas de trabajo nacionales con el propósito de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acordes con las necesidades del país. Participa en el área de reclutamiento y selección de instrumentos específicos que permitan definir las habilidades, intereses y rasgos de personalidad del individuo con el fin de determinar su ubicación dentro de la empresa para un mejor aprovechamiento de los recursos. Otra de sus actividades es planear programas y manejar diferentes técnicas de desarrollo organizacional enfocadas en promover el crecimiento, transformar las actitudes de los empleados, predecir el rendimiento, así como incrementar la producción que es el fin común de interacción del individuo en una empresa (Harrsch, 1990).

Asimismo el psicólogo industrial puede llevar a cabo funciones de asesoramiento y capacitación (en la industria), en empresas públicas y privadas (Harrsch, 1990).

Con este apartado, es posible identificar cuales son las principales funciones del psicólogo como son reclutamiento y selección de personal, capacitación, así como incrementar la productividad de los trabajadores y elevar los niveles de satisfacción laboral en una organización.

## **2.1 Reclutamiento y selección de personal**

Una vez que la empresa ha determinado sus necesidades de personal y ubicado los puestos de trabajo que se deben cubrir, el siguiente paso es contratar a aquellos candidatos que cubran con el perfil del puesto que se requiere ocupar dentro de la organización, para ello es necesario atraer a futuros trabajadores que puedan incorporarse dentro de las actividades programadas de la organización, a este proceso se le denomina “**reclutamiento**” que es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados en atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización (Gómez, 2001 y Chiavenato, 1995).

En cuanto a la “**selección**” es un proceso en el cual se toma la decisión de contratar al candidato que más se adecue al perfil del puesto que hay que cubrir dentro de la organización (Gómez, 2001).

Una vez que se han especificado en este apartado las diferencias entre reclutamiento y selección, el siguiente aspecto que se abordará es lo referente al proceso de reclutamiento.

## **2.1.2 Proceso de reclutamiento**

El reclutamiento es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar; para que este proceso sea eficaz se debe atraer una suficiente cantidad de aspirantes al cargo de trabajo para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Asimismo, el reclutamiento se lleva a cabo tomando en cuenta las necesidades presentes y futuras que tiene el departamento de recursos humanos en la organización, y consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención de aquellas fuentes que puedan proveer a la organización de personas capaces en cumplir con los objetivos determinados de la organización (Dessler, 2001 y Chiavenato, 1995).

No obstante, cabe señalar que dentro del proceso de reclutamiento se emplean una serie de fuentes y técnicas, cuyo propósito es identificar y localizar a aquellos candidatos que pueden cubrir con las necesidades de la organización.

### **2.1.2.1 Fuentes de reclutamiento y sus métodos**

Las fuentes de reclutamiento son los lugares donde se puede encontrar el personal apropiado para cubrir con las vacantes de trabajo y se dividen en fuentes internas y externas. Mientras que por su parte los métodos de

reclutamiento, son los medios específicos por los cuales se pueden atraer a los futuros empleados potencialmente calificados a la empresa, y de esta manera identificar la fuente más idónea, así como emplear el método más efectivo de reclutamiento que permita alcanzar con los objetivos deseados de la organización (Gómez, 2001).

### **Internas.**

Se considera como reclutamiento interno el emplear los siguientes métodos:

- **Referencias de los actuales empleados:** es decir, que los trabajadores presentes pueden recomendar personas conocidas que puedan emplearse dentro de la organización (Gómez, 2001) .
- **Empleados anteriores:** algunas empresas pueden llegar a contratar a empleados que alguna vez trabajaron con anterioridad en la organización y que por alguna causa tuvieron que salir de la empresa dejando una buena imagen como trabajador que puede volverse a incorporar.

Otra técnica que se utiliza en el proceso de reclutamiento es la información externa que se puede encontrar fuera de la empresa y que a continuación se mencionará (Gómez, 2001).

### **Externas.**

El reclutamiento externo es cuando se convoca a candidatos que son totalmente ajenos a la organización y que son potencialmente calificados y se encuentran disponibles para ocupar algún puesto requerido en la organización (Chiavenato, 1995).

Para llevar a cabo este tipo de reclutamiento externo (Cit. en. Gómez 2001, p. 185) sugiere emplear los siguientes métodos de reclutamiento,

- **Anuncios impresos:** se puede utilizar cuando se hace un reclutamiento local o para buscar candidatos regionales, nacionales o internacionales.



- **Anuncios por internet y páginas web especializadas:** este método es cada vez más utilizado por las empresas y es más dinámico y confiable, ya que hoy en día muchos buscadores de empleo acuden a esta técnica debido a que pueden encontrar vacantes de trabajo con un nivel escolar especializado.
- **Agencias de contratación:** muchas empresas utilizan este método para reclutar y seleccionar a los candidatos posibles a un puesto específico.
- **Agencias de ayuda temporal:** un creciente número de organizaciones acude a estos servicios en búsqueda de trabajadores temporales, que puedan contribuir en elevar la estabilidad económica de la organización sin tener que comprometerse en contratar empleados permanentes.
- **Reclutamiento en centros de formación superior:** estos centros pueden ser universidades que por lo regular cuentan con una oficina de contratación que ayuda a los estudiantes a contactar con empresas ya establecidas.
- **Grupos de intercambio:** actualmente las empresas tienen comunicación y enlaces de trabajo con otra empresas ya sea del mismo giro o de distinta actividad y una vez al mes se realiza una junta invitando a otras empresas a que se integren a participar en el intercambio de cartera de buscadores de empleo, en esta junta las empresas pueden obtener los datos de personas que actualmente se encuentran buscando empleo y que por alguna causa no fueron contratados en una empresa y que son buenos aspirantes para ser contratados por otra empresa donde si puedan cubrir el perfil requerido.

Con la revisión de este apartado, es claro apreciar que existen diferentes medios por los cuales se pueden buscar a candidatos calificados para determinados puestos, por lo que la organización podrá elegir alguno de los métodos antes mencionados de acuerdo a su presupuesto.

### 2.1.3 Proceso de selección

La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, cuyo objetivo es escoger y clasificar a los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización. Asimismo, la selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan; en la primera variable hay que mencionar que puede ser suministrada por el análisis y descripción del cargo, la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección (Chiavenato, 1995).

Sin embargo la selección es también un proceso de decisión en donde el organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte a los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, y es aquí donde se aplican otras técnicas de selección (como la entrevista) y evaluación (aplicación de pruebas psicométricas específicas), con la finalidad de sólo elegir y recomendar a los candidatos más idóneos al cargo.

Los pasos a seguir en el proceso de selección son los siguientes:

#### **Solicitud de empleo.**

La solicitud de trabajo o currículum vitae, es el primer documento impreso que se tiene del solicitante y es un medio para determinar si un candidato satisface con los requisitos más mínimos de trabajo. Es un instrumento administrativo que consiste en registrar información fundamental, como detalles biográficos, familiares, escolares, laborales, etc y contiene los siguientes elementos que a continuación se mencionarán:

- **Datos personales:** que proporciona información como la edad, sexo, domicilio, teléfono, etc, del candidato.
- **Datos familiares:** son aquellos que muestran la situación del candidato en su núcleo familiar.

- **Datos escolares:** que son los relacionados con la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta el fin, así como el tipo de instituciones en que recibió su formación profesional.
- **Experiencia laboral:** que proporciona una visión global de la trayectoria ocupacional del candidato, los empleos que ha tenido, el tiempo que ha permanecido, los motivos de salida, los sueldos que ha obtenido, etc.
- **Datos generales:** que pueden ser de utilidad para la empresa, como los hobbies, religión, disponibilidad de horario, etc.

El currículum vitae por su parte, es elaborado por el propio candidato de acuerdo a su propio criterio, pero en general contiene la misma información que se obtiene de la solicitud de empleo (Granados, 2001 y Davis, 1996).

Con este análisis se puede observar, que la solicitud de empleo es un instrumento de trabajo muy útil que nos puede dar una referencia de lo que es el candidato y el perfil que tiene para ocupar una determinada vacante de trabajo y sobre todo nos permite cotejar datos sobre últimos empleos que ha tenido y la experiencia laboral que tiene y su perfil es adecuado para la vacante de trabajo que hay que cubrir en ese momento (ver página 35 referente a la descripción de puestos). Por lo que el siguiente paso a revisar en esta tesina, es la entrevista que es una parte esencial dentro del proceso de selección.

### **La entrevista.**

La función que tiene la entrevista es ofrecer la oportunidad de conocer personalmente al aspirante que desea ocupar el puesto de trabajo requerido en la organización, en este proceso se hacen preguntas que nos permiten conocer más específicamente al candidato y con ello formular juicios sobre su entusiasmo, actitud, motivación e inteligencia; además que nos ayuda a evaluar aspectos subjetivos de la persona como expresiones faciales, apariencia, conducta corporal nerviosismo, entre otras cosas, por lo que Acevedo (1996) menciona que la entrevista de reclutamiento se puede clasificar de la siguiente forma:

- 1) **Entrevista de admisión o selección:** Es aquella por medio de la cual el entrevistador procura formar un juicio acerca del entrevistado.
- 2) **Entrevista de promoción o de evaluación:** En este tipo de entrevista, se intenta una vez conocido el historial del candidato que ya está trabajando dentro de la empresa; se evalúa su desarrollo y actividades con el fin de determinar si es posible promocionarlo o no a un mejor puesto dentro de la organización.
- 3) **Entrevista de consejo:** Es esta entrevista la destinada a resolver o aclarar todas aquellas situaciones embarazosas o claramente conflictivas que se lleguen a dar dentro del ámbito laboral y que, de no ser puestas en claro en el momento adecuado, llegarían a repercutir en el correcto y tan necesario equilibrio de las relaciones grupales.
- 4) **Entrevista de salida:** Es conveniente que se lleve a cabo realizar cuando algún empleado renuncia a su trabajo, sin que allá sido de una forma violenta o injustificada, ésta entrevista es una respuesta a las necesidades personales del empleado y es a través de este tipo de encuentros como se puede entrar en conocimiento de ciertos problemas internos que suelen escapar a la percepción de los administración de la empresa por múltiples razones, problemas o errores con los que el entrevistado mantuvo un estrecho contacto y sobre los cuales nos puede brindar valiosa información.

Con el análisis de los apartados anteriores, es posible identificar claramente cuál es la función que tiene cada tipo de entrevista y cuál es el fin que persigue y una vez identificados los tipos de entrevista que se ocupan en la organización; el siguiente paso de proceso de selección es la aplicación de las pruebas psicométricas.

### **Evaluación psicométrica.**

Las pruebas que se emplean para la selección de personal pueden dividirse en áreas, las cuales son: personalidad, habilidad, inteligencia y las propias del

trabajo o actividades a desempeñar, es decir, las pruebas técnicas, por lo que a continuación se describirán en que consiste cada una.

### **Pruebas de personalidad**

Las pruebas de personalidad evalúan los rasgos psicológicos que tiene cada persona como pueden ser: valores, intereses, actitudes, perspectiva del mundo, nivel de cultura, identidad personal, estilos cognitivos y conductuales entre otros, algunas de estas pruebas son Cléver y 16 Factores de personalidad (Ronald, 2000).

### **Pruebas de habilidad**

Este tipo de pruebas se dividen en: pruebas de capacidad motora, que miden la coordinación y destreza, y las pruebas de habilidad física, que miden habilidades físicas como la fuerza y el vigor; en este tipo de pruebas se evalúa la destreza manual, velocidad de movimiento del brazo y tiempo de reacción. Estas pruebas se aplican a aquellos candidatos que en su actividad de trabajo tengan que utilizar alguna máquina o algún instrumento de trabajo manual, como pueden ser en caso de los puestos a nivel obrero o ensambladores (Dessler, 2001).

### **Pruebas de inteligencia**

Dessler (2001) menciona que este tipo de pruebas evalúan las capacidades cognoscitivas que tiene una persona en particular, las cuales se dividen en:

- **Pruebas de intelectuales:** miden las capacidades intelectuales generales. No miden un rasgo único de la “inteligencia”, más bien miden un abanico de capacidades como memoria, vocabulario, fluidez verbal y capacidad numérica. Este tipo de pruebas se pueden aplicar de manera individual y grupal, un ejemplo de pruebas individuales puede ser: la prueba Stanford – Binet y la escala Wechsler.
- **Pruebas de capacidades cognoscitivas específicas:** estas pruebas miden capacidades mentales muy específicas, como el razonamiento

inductivo o deductivo, la comprensión verbal, la memoria y capacidad numérica. Las pruebas de esta categoría, con frecuencia se conocen como pruebas de aptitudes, las cuales pretenden medir la aptitud del solicitante para un trabajo específico como lo puede ser un mecánico o un ingeniero,

### **Pruebas técnicas.**

Las pruebas técnicas son aquellas que se aplican al futuro personal que va a ingresar a un puesto determinado, como lo puede ser una vacante de secretaria que en este caso se aplicaría una prueba de taquimecanografía o en el caso de una vacante de cajero se le aplicaría una prueba de habilidad numérica.

Con la revisión de este apartado, es posible apreciar que las pruebas psicométricas son una herramienta útil en el proceso de selección de candidatos, ya que las pruebas nos ayudan a descubrir cualidades propias de cada individuo como lo son: la personalidad, inteligencia, habilidad social, habilidad numérica y fluidez verbal entre otras; lo cuál permite llevar a cabo una selección más adecuada de aquella persona que cubre mejor con el perfil de la vacante de trabajo y una vez que se han evaluado las pruebas psicométricas y diagnosticado al candidato o a los candidatos el siguiente paso del proceso de selección es el estudio socioeconómico

### **Estudio socioeconómico.**

La evaluación socioeconómica, se lleva a cabo después de que el aspirante ha pasado por la entrevista y se le han aplicado las pruebas psicométricas pertinentes al puesto que ha solicitado, este tipo de evaluación permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante; además éste tipo de estudio permite confrontar los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y durante la entrevista inicial, en la actualidad a muchas empresas les interesa realizar llevar a cabo este estudio, ya que permite conocer el nivel socioeconómico del

solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, sus referencias personales y de últimos empleos.

- a) El estudio socioeconómico generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado, y a través de una trabajadora social. Aunque en muchos casos y como lo menciona Granados (2000), se requiere conocer más a fondo el domicilio del solicitante y sus referencias personales.

Con la revisión del estudio socioeconómico, nos podemos dar cuenta bajo que condiciones vive el candidato, como es su relación con su familiar y con sus vecinos, y sobre todo nos permite cotejar datos de sus últimos empleos cómo fue su relación social y laboral con sus compañeros de trabajo y supervisores; a partir de este estudio es posible que el reclutador y la organización decidan si el candidato es la persona más indicada para quedarse con el puesto de trabajo y pasar a la etapa final del proceso de selección que es la contratación y que a continuación se mencionará.

### **Decisión final.**

Una vez que el candidato ha pasado por todo el proceso de selección, el siguiente paso es elaborar un expediente de cada aspirante que participó en este proceso. Los expedientes deberán contener un análisis crítico de las características más específicas que tiene cada candidato; así como las observaciones hechas durante la entrevista, las evaluaciones de las pruebas aplicadas y el resultado obtenido del estudio socioeconómico. El expediente tiene la finalidad de comparar los atributos y cualidades que posee el candidato en comparación al puesto requerido, lo cual permite hacer juicios objetivos con valor ético del por que se elige a ciertos candidatos para su contratación en la organización (Granados, 2001).

Una vez que se ha elegido a la persona que va ocupar el cargo establecido que necesita la organización, se puede decir que el proceso de selección ha

concluido y se establece entonces, lo que es el contrato de trabajo formal y escrito, por lo que a continuación se mencionará.

### **Contrato económico de trabajo.**

El contrato económico de trabajo formal y escrito, es un acuerdo relacionado con el cargo que se va a desempeñar, el cual debe describir las actividades que se van a ejecutar en el puesto, el horario de trabajo a cubrir y el salario establecido de acuerdo al cargo (Chiavenato, 1995).

En este contrato se establecen ciertos reglamentos y normas que deben ser aprobadas por “La Ley Federal del Trabajo” (Cit. en: Granados 2001), en el pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- **Contrato por obra determinada:** que es un documento individual de trabajo por tiempo determinado cuya duración se sujeta a la terminación de la obra que estipula el mismo contrato.
- **Contrato por tiempo determinado:** este tipo de contrato puede ser de dos condiciones que son, eventual o temporal.
- **Eventual:** en este contrato la persona se obliga a prestar sus servicios a otra, siendo estos servicios un trabajo personal subordinado; que constituye para la otra una actividad extraordinaria y accidental, mediante el pago de un salario.
- **Temporal:** En este tipo de contrato la persona se obliga a prestar sus servicios a otra, siendo este un trabajo personal subordinado que constituye para la otra persona una necesidad permanente, limitada por el tiempo, por la naturaleza del servicio o por la índole del trabajo, mediante el pago de un salario.
- **Contrato por tiempo indeterminado:** en este tipo de contrato la persona se obliga a prestar sus servicios a otra, mediante un trabajo subordinado y continuo que constituya para esta última una necesidad permanente, mediante el pago de un salario.

Asimismo, el contrato se puede llevar a cabo de forma individual o de manera colectiva, el contrato individual por lo general se aplica cuando sólo hay un



puesto de trabajo que cubrir. En el colectivo se lleva a cabo a través de los sindicatos de grandes empresas (Arias, 2000).

Hasta este momento se podría decir que con la presentación del contrato económico de trabajo se da por terminado el proceso de selección, más sin embargo en la actualidad la relación patrón-trabajador ya no es la misma que antes puesto que el empleado además de buscar una estabilidad económica y laboral, también busca un trato digno y humano donde sus derechos como persona sean cumplidos por la organización, por lo que a continuación se abordará en la presente tesina lo que es el contrato psicológico de trabajo.

### **Contrato psicológico de trabajo.**

Al incorporarse una persona en un empleo se establece en primera instancia un contrato económico, escrito y junto con este otro a nivel psicológico, en el cual se definen las condiciones de involucramiento emocional (tanto de contribuciones, como expectativas personales) que espera el trabajador por parte de la organización en esta nueva relación de trabajo. El contrato psicológico es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás, en este contrato se espera llegar a un acuerdo explícito y justo de las relaciones interpersonales que con frecuencia tiene la persona con sus compañeros de trabajo (Davis, 1996 y Chiavenato, 1995).

Sin embargo, el contrato psicológico va más allá de esperar un trato justo por parte de la organización y los compañeros de trabajo. De ésta manera lo explica Schein (1996), quién establece que una persona podrá sentirse satisfecha con su trabajo si se cumplen las siguientes condiciones:

- 1) En la medida en que se compaginen las expectativas que la organización le puede dar y a lo que el trabajador le puede dar a la organización a cambio; y las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir la organización a cambio.
- 2) En lo que en la naturaleza de lo que en realidad se intercambia (suponiendo que existe algún acuerdo) dinero a cambio de tiempo

laboral extra; satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y más lealtad; oportunidades de alcanzar auto-actualización y encontrar un empleo interesante a cambio de más productividad.

No obstante, este mismo autor menciona que la relación existente entre individuo y organización es recíproca y evolutiva, ya que en más de una ocasión habrá necesidad de establecer y re-establecer el contrato psicológico para que este pueda ser aceptado en su totalidad por el trabajador. Asimismo éste contrato es una negociación constante que se tiene que llevar a cabo a lo largo de toda la carrera organizacional, debido a que las necesidades tanto de individuo como de la organización son constantes y cambian con el tiempo.

Como puede observarse, el reclutamiento y la selección de personal es un procedimiento muy importante para la selección de aquella persona que va a ocupar un puesto determinado dentro de la organización y el conocer bien de manera teórica el como se llevan a cabo estos procesos permite al profesional encargado del análisis llevar a cabo su trabajo de manera eficaz y una vez que se ha analizado este tema, el siguiente aspecto que se abordará en esta tesina es lo referente al análisis de puestos que a continuación se mencionará.

## **2.2 Análisis y descripción de puestos**

En la actualidad las empresas se han visto en la necesidad de dividir y organizar el trabajo, de tal manera que esta organización especifique qué actividades llevará a cabo cada integrante dentro del sistema organizacional (Chiavenato, 1995).

Por lo que es de suma importancia, establecer un organigrama de las funciones que ejecutará cada miembro participante en ésta estructura, lo cual da como resultado un análisis de cada puesto requerido en la organización.

Dunnete (2003), describe al análisis de puestos como el descubrimiento de las conductas más adecuadas que el empleado debe para desempeñar con éxito especificando ciertas tareas que son necesarias para el cumplimiento de un determinado trabajo.

Por su parte Dessler (1991), describe al análisis de puestos cómo un procedimiento, por el cuál se determinan los deberes y tareas que debe ejecutar la persona que va a cubrir un puesto de trabajo en particular, así como determinar las aptitudes y características que debe poseer el aspirante para ser un buen candidato al cargo.

No obstante en el análisis de puestos se tienen que contemplar los siguientes aspectos que a continuación Sánchez (1997), nos mencionará:

- **Qué hacen los trabajadores:** en esta parte se especifican las tareas, funciones o actividades que requiere desempeñar el puesto en particular.
- **Cómo lo hacen:** aquí se contemplan los recursos que se pueden utilizar, así como los métodos a emplear para ejecutar con éxito cada tarea propia al puesto de trabajo.
- **Para qué lo hacen:** esta es una parte esencial en el análisis de puestos, ya que al describir los otros dos términos arriba mencionados, es como se alcanzarán los objetivos y propósitos que se pretenden cubrir con la ejecución de la tarea.

A partir de estos elementos es posible llevar a cabo la descripción del puesto, cuya función es establecer una lista de tareas, responsabilidades, relación de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de acuerdo al cargo establecido dentro de la organización y una vez que hemos definido el análisis de puestos como un procedimiento que puede ayudar a las organizaciones a establecer de mejor manera las actividades que ejecutará cada miembro de la organización, el siguiente paso es mencionar algunos de los métodos de recolección de información para llevar a cabo el análisis de puestos.

### **Observación directa.**

Como su propio nombre lo indica consiste en observar al trabajador mientras realiza las tareas y funciones propias a su cargo de trabajo. Las tareas de carácter repetitivo y rutinarias, son las más adecuadas para la observación directa; en cuanto a los puestos administrativos o de gestión, no es probable que la observación por si sola permita obtener la información necesaria (Sánchez, 1997).

No obstante, cabe señalar que la observación directa se utiliza por lo regular junto con la entrevista y una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. En este punto se toman nota de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo, y después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador. Por lo que es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza y que por alguna causa en el momento no se hayan observado, otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo (Dessler, 1991).

### **El cuestionario.**

Es el método menos costoso pues permite obtener información de un gran número de trabajadores en un periodo de tiempo relativamente corto; la tarea principal aquí es la de elaborar un buen cuestionario sencillo y fácil de comprender y controlar, Sánchez (1997) sugiere que los tipos de cuestionarios que se pueden aplicar en este procedimiento son:

- **Cuestionario abierto:** en él los empleados tienen la libertad de contestar de la forma que consideren más oportuna a las preguntas; aunque presenta el inconveniente que requiere una cierta facilidad de expresión para su cumplimiento, lo que puede suponer la obtención de información inexacta o poco precisa.

- **Cuestionario estructurado o cerrado:** aquí las preguntas son muy concretas y específicas o de elección múltiple por lo que se limita la libertad de expresión del trabajador.
- **Cuestionario semiestructurado:** compagina con los dos cuestionarios mencionados anteriormente y es el más apropiado de utilizar.

### **La entrevista.**

En el análisis de puestos se hace necesario realizar la entrevista, con el fin de obtener datos precisos y completos; el analista se reúne con las personas o persona directamente vinculada con el puesto y recaba la información acerca del mismo con el objeto de controlar los datos que ya se disponen (Sánchez, 1997).

Asimismo, la entrevista puede hacerse en relación a las habilidades requeridas para ocupar un determinado cargo, lo cual permite intercambiar la información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, y verificar las incoherencias en los informes de los cuales ya se disponen, y si es necesario consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos (Chiavenato, 1995).

### **Método del diario de actividades.**

Que consiste en un informe de la persona titular del puesto; donde se registra diariamente y sistemáticamente las actividades que desarrolla específicamente en particular y el tiempo que les dedica. Su inconveniente es que un método muy fatigoso.

### **Método de recopilación de información.**

Aquí se recaba información ya publicada o realizada en la misma empresa sobre aquellos análisis de puestos que se hicieron con anterioridad. El objetivo principal de este método es servir de guía en el proceso presente de análisis de

puestos, por lo que llega a ser un paso previo en todo procedimiento de análisis.

### **Método de incidentes críticos.**

Este método es una manera excelente de relacionar la conducta de trabajo con los requerimientos reales del empleado y consiste en pedir a los supervisores, empleados y otras personas familiarizadas con el puesto el registro de los incidentes críticos de la conducta de trabajo (Dunnette, 2003).

Dunnette (2003), menciona que al aplicar esta técnica de incidentes críticos es necesario registrar las historias anécdotas que se presentan al desarrollar el trabajo y a partir de ello se forma un cuadro compuesto de las conductas manifiestas que se necesitan en el puesto. Lo cual permite que la descripción final del puesto contenga sólo los incidentes más importantes para desempeñar el trabajo y deja aún lado las actividades rutinarias que sólo debilitan el trabajo mismo.

### **2.2.1 Descripción de puestos.**

La descripción de puestos es una relación por escrito de lo que hace el trabajador, como lo hace y bajo que condiciones se realiza el trabajo. Esta información se utiliza a su vez para redactar la especificación del puesto; en ella se enlistan los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente (Dessler, 1991).

Asimismo, en la especificación del puesto se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, lo cual tiene que ver con el perfil del puesto y no con la persona que lo va ocupar, esta especificación nos ayuda a buscar a aquella persona que más se adecue a un cargo determina (Reyes, 1990).

Asimismo, Dessler (1991) menciona que no existe un formato normalizado para redactar una descripción de puestos, por lo que a continuación nos proporciona una serie de criterios básicos en los cuales nos podemos apoyar para elaborar los requerimientos del puesto.

### **Identificación del puesto.**

En primer lugar: se describe el título del puesto, así como la categoría y nivel en el cual estará ubicado el puesto dentro de la estructura organizacional. En esta parte es importante contemplar aspectos como la jerarquía y status al cuál pertenecerá el cargo, a quién deberá dar informes el trabajador ó a quienes supervisara dependiendo del puesto establecido.

### **Resumen del puesto.**

En segundo lugar: se elabora un resumen del puesto, en el cual se describen las generalidades propias al cargo y un listado de las funciones y tareas principales que deberá ejecutar el trabajador.

### **Relaciones, responsabilidades y deberes.**

En tercer lugar: se describen las relaciones que tendrá el trabajador con sus compañeros y supervisores, así como el tipo de interacciones que pudiese tener el empleado dentro y fuera de la organización.

No obstante es necesario describir por separado, todo lo referente a las responsabilidades y deberes que el propio puesto requiere, ya que a través de este medio es posible que el trabajador pueda entender con facilidad el tipo de responsabilidades y deberes que tiene que ejecutar en su trabajo.

### **Criterios de desempeño.**

En cuarto lugar: se toman en cuenta los criterios de desempeño que el trabajador debe poseer para ejecutar con éxito las tareas propias al puesto;

estos criterios pueden ser la motivación, la actitud, la forma psicológica como el trabajador percibe su trabajo.

### **Condiciones de trabajo y ambiente.**

En quinto lugar: la descripción del puesto también debe mencionar bajo que condiciones ambientales se desarrollará el trabajo; tales condiciones de ambiente pueden ser: la iluminación, ventilación, nivel de ruido, si el trabajo se llevará a cabo bajo de excesivo calor o frío.

Como puede apreciarse, a partir de los criterios antes mencionados es posible establecer una buena descripción de puestos, lo cual puede ayudar a la organización a describir en consiste la descripción de cada puesto, las tareas que hay que ejecutar así como el especificar las responsabilidades de cada cargo. Asimismo, dentro de la descripción del puesto también es necesario que gerente y supervisores estén de acuerdo con la descripción.

Al hacer esta revisión de los términos por los cuales es posible llevar a cabo una buena descripción de análisis de puestos es notable que los aspectos antes mencionados son de suma importancia, ya que esto facilita al profesional en recursos humanos la integración de la información obtenida previa a la investigación de los cargos, lo cual permite la redacción específica de cada cargo narrando las tareas y funciones que deberá ejecutar cada trabajador, así como el contar con las aprobaciones necesarias para postular la descripción del puesto ante el departamento de recursos humanos y una vez que se ha explicado este tema el siguiente aspecto a mencionar es lo referente al perfil del puesto y que a continuación se mencionará.

### **2.2.2 Perfil del puesto**

Sin duda la parte más importante de la descripción de puestos es establecer el perfil del puesto, ya que a partir de ello es posible conocer el tipo de profesional o empleado que se necesita para cumplir con los objetivos



planteados en la estructura organizacional. El propósito del perfil es establecer ciertos criterios a partir de los cuales se buscará a la persona más idónea para ocupar un puesto de trabajo en particular; estos criterios son: edad, sexo, estado civil, escolaridad, experiencia entre otros; así como el mencionar los rasgos físicos deseables al cargo y las características psicológicas pertinentes al puesto de trabajo (Arias, 2000).

Sin embargo, hay que mencionar que para llegar a esta etapa final del análisis de puestos y establecer un buen perfil, es necesario que la organización cuente con un organigrama que nos muestre la jerarquía de todos los cargos participantes en la estructura organizacional. Lo cual permite a profesionales en el área de recursos humanos establecer una congruencia objetiva entre el cargo y el perfil del puesto que se necesita en la organización, y con ello reducir costos en el proceso de reclutamiento además que nos permite agilizar la capacitación que recibirá el nuevo personal (García, 2003).

Con lo mencionado anteriormente se ha explicado la importancia que tiene el análisis de puestos, que es una parte esencial en la búsqueda de futuros trabajadores, ya que a partir de este procedimiento es posible determinar el perfil que debe tener el candidato para poder integrarse a un determinado puesto y una vez que se elige a la persona más apropiada, el siguiente paso es capacitarla, por lo que el siguiente aspecto a revisar es lo referente a la capacitación.

## **2.3 Capacitación**

La capacitación ha tenido mucha importancia a lo largo del tiempo, ya que permite a las organizaciones enseñar a sus empleados las actividades propias al puesto de trabajo que hay que ejecutar dentro de la organización y su trascendencia ha dejado una huella muy marcada dentro del sistema social. Esto se debe a que durante este periodo de la primera guerra mundial se creó la primera prueba de inteligencia (Army – Beta), como estrategia para seleccionar a la persona más adecuada a un determinado cargo e incrementar

la eficiencia de los grupos armados; y fue a partir de este acontecimiento que en EE UU se desarrollo una nueva fórmula que modificó sustancialmente la eficiencia y el costo de la capacitación y que se le conoce como el “método de los cuatro pasos” que son: explicar, demostrar, ejecutar y verificar (Granados, 1999).

A partir de estos cuatro pasos es posible orientar los objetivos y funciones de la capacitación, por lo que el siguiente apartado a revisar es lo referente al proceso de inducción, que es el primer paso de la capacitación.

### **2.3.1 La inducción**

Esta etapa del proceso de capacitación comienza después de que el departamento de recursos humanos ha reclutado y seleccionado a un candidato o a los candidatos más aptos para cubrir con un determinado puesto dentro de la organización, por lo que es necesario sólo tomar en cuenta a aquellas personas con las aptitudes y habilidades más semejantes al cargo de trabajo establecido, y sólo contratar a aquellas personas que cubren con el perfil de la vacante, ya que a través de este medio es posible establecer un desarrollo subsecuente en el proceso de capacitación por el cuál tiene que pasar la persona para integrarse favorablemente en su nuevo empleo. Esta selección previa permite al capacitador agilizar el proceso de inducción y ahorrar costos, puesto que el nuevo trabajador cuenta ya con los conocimientos básicos al puesto de trabajo, así como con las actitudes y destrezas necesarias para poder ejecutar su trabajo con eficiencia (Bentley, 1993).

El fin que tiene la inducción es proporcionar a los empleados de nuevo ingreso, información básica de los antecedentes que se necesitan para desempeñar su trabajo en forma correcta, un ejemplo a ello es proporcionar la información referente a las reglas de la compañía y objetivos de productividad que se esperan de sus empleados (Dessler, 1991).

Asimismo, la inducción no sólo se trasmite a los empleados de nuevo ingreso, también suele impartirse al personal antigua que es promovido a un nuevo cargo ó cuando en la compañía se introducen nuevos métodos de trabajo, con el objetivo de elevar la productividad y la eficiencia, así como el mejorar las relaciones del empleado con su nuevo puesto y con sus compañeros de trabajo. Por consiguiente, la inducción de personal se puede definir como un conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento de nuevo ingreso a su ambiente de trabajo (Mercado, 1995).

Mercado (1995), menciona que para poder llevar acabo la inducción del personal a su nuevo ambiente de trabajo, es necesario que la organización tome en cuenta los siguientes pasos:

- a) Definir las condiciones del trabajo.
- b) Familiarizar detalladamente al empleado con las exigencias de su tarea.
- c) Esforzarse por engendrar entre los empleados confianza en la empresa y en sus propias capacidades para realizar el trabajo.

A partir de estos criterios, es posible establecer los objetivos particulares dentro del proceso de inducción y que a continuación (Cit. en: Mercado 1995, p. 430), se describen:

- 1) El objetivo del proceso de inducción es el facilitar la adaptación de los nuevos empleados al ambiente de trabajo.
- 2) Proporciona al personal la información necesaria sobre la organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos.
- 3) Desarrolla en el personal actitudes positivas hacia su trabajo, así como en la sección y departamento en dónde estará ubicado, además de crear confianza entre el jefe y el subordinado.
- 4) La inducción demuestra a sus empleados el interés de la empresa por su integración al núcleo de trabajo.
- 5) La inducción despierta sentimientos de satisfacción en el trabajo y de orgullo por parte de la organización.

Con lo mencionado anteriormente es posible observar que estos objetivos no están dirigidos únicamente a la inducción del personal de nuevo ingreso, también se toma en cuenta al personal presente para ser promovido a otra área de trabajo dentro de la misma organización.

Al revisar de este panorama general de inducción de personal, nos podemos dar cuenta que es un paso previo al proceso de capacitación y es de suma importancia para el empleado de nuevo ingreso, ya que le facilita su integración a su nuevo ambiente de trabajo y con la organización. Por consiguiente, el aspecto que sigue a revisar es identificar las diferencias entre el proceso de capacitación y adiestramiento.

### **2.3.2 Capacitación y adiestramiento**

Dentro del área de recursos humanos se manejan mucho los términos capacitación y adiestramiento, por lo que se ha tratado de encontrar una diferencia entre estos dos conceptos; estimando que estos términos deben ser utilizados en la medida en que se hace más apto al empleado en el desempeño de cualquier actividad de trabajo normal (Morelos, 1989).

De esta manera tenemos, que la capacitación se define como una acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal. Aunque en la actualidad la capacitación maneja otros aspectos que van más allá de enseñar habilidades y técnicas, también toma en cuenta lo que son las relaciones humanas y capacita a los empleados en el como formar sus propios equipos de trabajo, tomar decisiones, enseña habilidades de comunicación y de actividad, así como instruye al personal en los nuevos campos tecnológicos como lo es la computación ( Granados, 1999 y Dessler, 1991).

En cuanto al adiestramiento, se define como una acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo (Granados, 1995).

Con lo mencionado anteriormente es posible hacer una diferencia entre estos dos conceptos, lo cual nos lleva a la conclusión siguiente:

- **Capacitación:** significa hacer apta a una persona en una habilidad específica de trabajo.
- **Adiestramiento:** significa ser diestro en una actividad que pueda ser encaminada a un determinado fin.

Una vez que hemos descrito la diferencia entre capacitación y adiestramiento, la persona encargada de capacitar a los empleados podrá elegir de forma adecuada el método más apropiado que necesite el empleado para integrarse favorablemente al trabajo si es necesario capacitarlo o adiestrarlo según sea el caso.

En suma hemos presentado las funciones principales que desempeña el psicólogo en el área organizacional siendo estas: el reclutamiento y selección de personal, el análisis de puestos y la capacitación. De esta manera damos cierre a este capítulo y a continuación abordaremos el tema de comportamiento humano en la organización.

### **III. Organización y comportamiento humano**

El presente capítulo tiene la finalidad de explicar la definición del concepto organización, así como el describir los diferentes tipos de organización que existen en la actualidad, también se hará mención de lo que es el comportamiento humano dentro de la organización explicando cada uno de sus componentes que son: personalidad, habilidad, aprendizaje y actitud.

Asimismo, se hará un análisis de los efectos que tiene la actitud en los empleados y como se manifiesta, haciendo mención de lo que es la satisfacción laboral, posteriormente se hablará de las consecuencias de la insatisfacción laboral y que repercusiones tiene para con la organización.

#### **3.1 Definición y antecedentes históricos del concepto organización**

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones de diversa índole, en donde el individuo participa interactivamente en su entorno formando grupos de individuos, que después pasan a ser organizaciones estructuradas.

Las organizaciones existen porque a través de ellas resulta mucho más eficiente la tarea de satisfacer las necesidades de las personas en sociedad, esto significa que en vez de cada persona busque por si misma las vías de solución o satisfacción de estas necesidades crea en conjunto un lugar específico para trabajar y producir lo necesario para cubrir con estas necesidades (Material de desarrollo comunitario PADEA, 2005).

Por lo que esta cooperación mutua entre las personas, forma “la organización” que es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de la organización; más sin embargo Chiavenato (1995) menciona que para que pueda existir la organización debe contar con los siguientes elementos:

- 1) Personas capaces de comunicarse.
- 2) Qué estén dispuestas a actuar conjuntamente.
- 3) Qué deseen obtener un objetivo común.

Con lo mencionado anteriormente, es posible establecer la siguiente definición:

“.....Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.....” (Cit. en: Schein 1996, p. 14).

Sin embargo con el tiempo se han elaborado otras definiciones que han hecho más explícito el concepto organización; una de ellas es la que nos proporciona, Guillén (2000) quién señala lo siguiente:

“.....Una organización es conjunto de colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad y jerárquico, con un sistema de comunicación y con un sistema de miembros coordinados, este conjunto colectivo esta formado por una base relativamente continua dentro de un entorno que lo rodea y se dedica a acciones y actividades que normalmente tienden a una meta final u objetivo, o a una serie de metas finales y objetivos.....” (Cit. en: Guillén 2000, p. 129).

Con esta definición, es posible apreciar que una organización cuenta con las siguientes características:

- a) **Entorno:** toda organización actual cuenta con ciertas condiciones ambientales, que le hacen ser una estructura independiente y diferente de otra.
- b) **Misión:** que tiene que ver con el tipo de empresa que es, “a que se dedica”, como son sus productos y que tipo de dirección sigue.
- c) **Finalidad:** que será la obtención de beneficios tanto económicos como sociales posibilitando la supervivencia de la organización.

- d) **Estrategia:** de la organización, que se refiere al camino que debe seguir para alcanzar los objetivos propuestos por la misma organización.
- e) **Gestión y la dirección:** aquí la función esencial de la organización, es satisfacer sus necesidades y estimular a los empleados a trabajar en equipo, a formarse y a implicarse en el proyecto de la organización.

Con lo anterior se puede apreciar que la vida de las personas esta rodeada de una serie de interacciones donde la cooperación de los individuos es mutua, por lo que el concepto organización puede ser entendido como un conjunto de personas que se han unido para realizar una acción colectiva con el fin de lograr un determinado objetivo. Asimismo, dentro de la organización las personas tratan de ajustar sus conductas a la normatividad de la organización imponiendo ciertos límites y alcances, lo cual permite que sus integrantes tengan un orden de jerarquías, dirección y autoridad respaldando la integridad de cada miembro dentro de la organización. El siguiente apartado a mencionar en esta tesina; son los tipos de organización que existen en la actualidad.

### 3 . 2 Tipos de organización

Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios de bancos, universidades hospitales, etc, organizaciones militares, públicas (ministerios), y algunas de estas organizaciones pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos (por ejemplo artículos de consumó, máquinas y equipos, etc) o hacia la producción o prestación de servicios, actividades especializadas como manejo de dinero, medicina, divulgación o conocimiento. De la misma manera, existen organizaciones manufactureras, económicas, comerciales religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, etc. Todas ellas influyen en la vida de los individuos y son parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, compra y satisface sus necesidades, etc (Chiavenato, 1995).



No obstante, las grandes organizaciones, también son denominadas como organizaciones complejas y poseen ciertas características que Chiavenato (1995), explicara a continuación:

- a) **Complejidad:** las organizaciones difieren de los grupos y sociedades por la complejidad estructural, que nace de la diferenciación vertical y la horizontal existentes en las organizaciones. Aquí se presenta una mayor división del trabajo que corresponde a una complejidad horizontal de la organización que mejorara el proceso de control y reglamentación, aumentando la complejidad vertical. Mientras que en las pequeñas empresas la interacción se realiza persona a persona, en las grandes organizaciones existen numerosos niveles intermedios dedicados a coordinar e integrar la labores de las personas; de este modo la interacción se torna directa.
- b) **.Anonimato:** el énfasis se hace en las tareas u operaciones, no en las personas, importa la actividad que se esta realizando, no quién la ejecuta.
- c) **Rutinas estandarizadas:** aquí el ambiente impersonal o despersonalizado, en las grandes organizaciones tiende a deformar grupos informales que mantiene una acción personalizada dentro de estos mismos grupos.
- d) **Estructuras personalizadas no oficiales:** que configuran a la organización informal, paralela a la organización forma
- e) **Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones:** en ésta parte se pretende separar las líneas de autoridad fórmala esencial en las de competencia profesional o técnica.
- f) **Tamaño:** una característica determinante de las grandes organizaciones es el tamaño que esta dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización.

Con lo mencionado anteriormente se puede observar, que las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido; no hay dos organizaciones iguales, pues siempre diferirán en tamaño y estructuras organizacionales. Por lo que varían en cuanto sus de tipos de actividades y tecnologías para producir bienes o servicios de diverso

orden, para ser vendidos y distribuidos de modo diferente en los más diversos mercados y a consumidores distintos (Chiavenato, 1995).

Con esta revisión es evidente que toda organización tiene su propia estructura y persigue distintos fines, algunas organizaciones proporcionan servicios profesionales e intelectuales a otras personas mientras que otras elaboran o fabrican ciertos productos que la gente necesita para cubrir sus necesidades, lo cual permite que cada organización busque un fin determinado y una vez que se ha explicado la complejidad de las organizaciones, el siguiente paso a revisar en este mismo apartado es lo referente a la variedad de organizaciones que existen en la actualidad las cuales son:

### **Organización formal.**

Este tipo de organización, se puede considerar como un sistema; cuyos patrones de coordinación surgen espontáneamente o implícitamente de la interacción humana sin que esta implique coordinación racional alguna para el organismo, aquí los objetivos son comunes y explícitos (Schein, 1996).

Asimismo, la organización formal debe ser flexible debe de dar lugar a la discreción y seguridad de sus integrantes, así como en sus intereses comunes. Para que de esta manera pueda surgir el talento de sus integrantes y poder formar objetivos que beneficien los fines de la organización, y de esta manera a través del grupo conseguir que los objetivos planteados se alcancen en su totalidad, ya que si estos intereses fueran individuales no se lograría una estabilidad en la organización (Wehrich, 1999)

### **Organización informal.**

Se define a la organización informal como “una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre si de las personas” (Wehrich, 1999).

Otra definición a este concepto es la que proporciona Schein (1996), que menciona que una organización informal se refiere a los patrones de coordinación formal y que no están estipulados en el manual de roles y actividades de la organización. Por lo que en este caso el manual requiere de la coordinación de ciertas actividades de orden jerárquico establecidas por los miembros de la organización, este establecimiento de roles rara vez se limita a sólo ejecutar las actividades establecidas por la organización, y es aquí donde las personas interactúan libremente expresando sus ideas sin que estas tengan que ver con los objetivos propios de la organización.

Asimismo, la organización informal es el resultado de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización se pueden observar de acuerdo con Carrasco (2005) se cuentan con 5 niveles diferentes:

1. Organización informal total, considerada como un sistema de grupos relacionados.
2. Constituido en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa.
3. Grupos informales fundados en la similitud de labores y relaciones más o menos íntimamente.
4. Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente
5. Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

### **Organización abierta.**

Las organizaciones son sistemas abiertos, por lo que el término “sistema” se entiende como un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico que desarrollan una actividad para alcanzar un determinado objetivo o propósito. De esta manera se observa que todo sistema requiere materia energía o información obtenidos por medio del ambiente, constituyen los insumos de entradas (inputs) de los recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Dichos recursos son procesados en las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformadas en salidas o resultados (outputs) que retornan al mismo ambiente (Chiavenato, 1995).

Dentro de la organización abierta, se forma una unidad que no es autónoma, y que se mantiene en interacción constante y recíproca con otras unidades que le rodean, por lo que los límites en este sistema no se encuentran delimitados e implica que sus participantes realicen sus actividades dentro de la organización y la otra parte de estas actividades se lleven a cabo fuera de la organización (Guillén, 2000).

### **Organización cerrada.**

La organización como sistema cerrado se caracteriza como aquella organización que se ha desarrollado para alcanzar un determinado objetivo mediante un procedimiento más racional, desde esta perspectiva los factores externos se entienden como estables, o de naturaleza predecible, y por ello son ignorados como elementos a tomar en cuenta; por lo que la organización como sistema cerrado es mecánica, estable y segura (Guillén, 2000).

En este tipo de organización se tienen pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, lo cual se le denomina como causa y efecto, esto es, que una entrada a la organización se le denomina (causa) y a ello le sigue una salida determinada (efecto) (Carrasco, 2005).

### **Organización lineal.**

Es el tipo de organización más antiguo que puede haber y es también el más sencillo, se basa en el principio de unidad de mando sus características principales son la autoridad única basada en la jerarquía y los canales formales de comunicación, la centralización de las decisiones y su configuración de jefe y subordinado es claramente piramidal (Alcance de las organizaciones, 2005).

Presenta grandes ventajas: su estructura es simple y de fácil comprensión, existe una gran delimitación de responsabilidad en cada órgano, por lo que este tipo de organización se adecua a las necesidades de grupos pequeños (Alcance de las organizaciones, 2005).

En cuanto a sus desventajas: radican en el mando autocrático y se da mucho la tendencia a la rigidez y la inflexibilidad, la falta de especialización hace que los jefes sean generalistas, así como los canales de comunicación a medida que la empresa crece (Alcance de las organizaciones, 2005).

### **Organización funcional.**

Se basa en el principio funcional de especialización, sus características principales son: autoridad funcional o dividida, líneas directas de comunicación descentralización de las decisiones y énfasis en la especialización; sus ventajas: descansan en la supervisión técnica, debido a la especialización, de los órganos y a las comunicaciones directas y sin intermediarios (Alcance de las organizaciones, 2005).

En cuanto a sus desventajas: residen en la múltiple subordinación, que provoca la dilución de la autoridad de mando, tendencia a la competencia entre los diferentes especialistas confusión en cuanto a los objetivos y surgimientos de tensión y conflicto en la organización (Alcance de las organizaciones, 2005).

### **Organización línea staff.**

La organización de línea staff es una combinación de la organización líneal y la funcional que maximiza las ventajas de ambas y reduce sus desventajas, aunque en el fondo predomine las características lineales existen órganos de línea (de ejecución o de operación) y órganos de staff (de consultoría, asesoría o incluso, la presentación de servicio especializado). Se caracteriza especialmente por la función de la estructura líneal lo cual permite la coexistencia de líneas o canales formales de comunicación y la prestación de asesoría funcionales y la separación de órganos operacionales (de línea) y órganos de apoyo (staff asesoría); también permite la coexistencia de la jerarquía de mando y la especialización técnica

Sus ventajas: presenta una oferta interna de asesoría especializada e innovadora, manteniendo el principio de unidad demandado una actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y staff

En cuanto a sus desventajas: radican en la posibilidad de conflicto entre los organos operativos (línea) y los de asesoría (Staff) y la dificultad para mantener el equilibrio dinámico entre el poder de los órganos de línea y el poder de los staff (Alcance de las organizaciones, 2005).

### **Organización racional y organización natural.**

Guillén (2000), describe a la organización racional como un unidad que busca la máxima efectividad mediante el logro de un conjunto de objetivos determinados, en este sistema los individuos no participan en la elaboración de las metas, lo cual lleva a una pobre visión humana de la organización. En cuanto a la organización natural se caracteriza por centrar su atención en las características de los participantes en sus relaciones y en su estructura conductual más que en las características de los participantes en su estructura conductual más que en la características de orden de control, en este tipo de organizaciones se contempla la necesidad de satisfacer una serie de necesidades por parte de los sujetos.

Como puede observarse, las organizaciones son sistemas muy complejos y de diversa índole, y cumplen con un sin número de funciones en donde la persona participa, trabaja y se recrea. Una vez que se han descrito los tipos de organización, el siguiente apartado trabajara lo referente al comportamiento humano en la organización.

## **3 . 3 Comportamiento humano en la organización**

Las ciencias del comportamiento consideran al hombre como una unidad indivisible, en la cual concurren tres grandes vertientes, que son; biológica,

psicológica y social. Por lo que en este apartado sólo trataremos lo referente a el nivel psicológico que posee la persona, abordando los siguientes aspectos:

### **Personalidad.**

Este concepto es muy dinámico y nos estamos refiriendo, al crecimiento y desarrollo de todo el sistema sociológico de una persona. Por lo que la personalidad es la “organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan su ajuste único al entorno (Robbins,1998).

Robbins (1998), clasifica a la personalidad en las siguientes categorías, que son:

**Extroversión:** dimensión de la personalidad que describe a una persona como muy sociable, comunicativa y creativa.

**Introversión:** es lo contrario a la extroversión, son aquellas personas reservadas y que tienen pocas relaciones con los otros, están más a gusto con la soledad de lo que la mayoría de la gente lo esta.

**Afabilidad:** dimensión de la personalidad que describe a una persona de buena naturaleza, cooperativa y digna de confianza.

**Escrupulosidad:** dimensión de la personalidad que describe a alguien como responsable, confiable, persistente y orientado al logro.

**Estabilidad emocional:** dimensión de la personalidad que caracteriza a una persona como calmada, entusiasta, segura (positiva) o lo contrario una persona tensa, nerviosa, que se deprime con facilidad y que es insegura.

Otro aspecto importante a mencionar son los términos de habilidad y aprendizaje, por lo que Robbins (1998) los clasifica de la siguiente manera:

- **Habilidad:** La capacidad que tiene el individuo para realizar varias tareas en un trabajo.

- **Habilidad intelectual:** Son aquellas requeridas para realizar actividades mentales.

- **Habilidad física:** Es aquella habilidad que se requiere para hacer tareas que demandan vigor, destreza, fortaleza y características similares.

- **Aprendizaje:** Cualquier cambio relativo permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia.

Asimismo, en esta parte referente al aprendizaje se hace necesario tomar en cuenta las teorías del aprendizaje, por lo que Robbins (1998) menciona las siguientes teorías de aprendizaje:

**Condicionamiento clásico:** Es un tipo de condicionamiento, en el cual una persona responde a ciertos estímulos que ordinariamente no producirán tal respuesta.

**Condicionamiento operante:** Es un tipo de condicionamiento, en el cual un comportamiento deseado lleva a la recompensa o a la privación o castigo.

**Teoría del aprendizaje social:** Las personas aprenden a través de la observación y la experiencia directa.

Con lo mencionado en los párrafos anteriores, hay que señalar que el aprendizaje ha sido estudiado por otras posturas psicológicas que no necesariamente son conductuales, una de estas posturas es el enfoque cognoscitivista que explica el aprendizaje de la siguiente manera:

El aprendizaje es el resultado de la interacción continua del organismo con el mundo físico y social, en esta interacción se combina el aprendizaje innato con lo aprendido (Soto, 2001).

Ante lo mencionado anteriormente Soto (2001), describe al aprendizaje con los siguientes términos:

El comportamiento adquirido o comportamiento aprendido es el comportamiento impulsado no por lo que ocurre antes; sino por los estímulos posteriores; así una conducta se da porque ha sido:

- Provocada (reforzada en filogénesis); es decir, es un comportamiento innato.
- Aprendida (reforzada en la ontogénesis); es decir, es el comportamiento aprendido o producto del proceso permanente de



adaptación del sujeto con el medio que lo rodea y que esta en continuo cambio, especialmente en el ambiente social.

A partir de estas teorías de aprendizaje ya establecidas, se da pauta a que otros psicólogos contemporáneos desarrollen en la actualidad otras formas de explicar el origen del aprendizaje, por lo que a continuación se mencionará lo que es el aprendizaje emocional

El aprendizaje emocional está formado por tres capacidades que son: 1) la capacidad para comprender las emociones, 2) la capacidad para expresarlas de una manera productiva, 3) la capacidad para captar las emociones de los demás y sentir empatía respecto a ellas (Soto, 2001).

Tener este tipo de capacidades significa ser capaz de conducir las propias emociones de tal manera, que mejore su desarrollo personal y su calidad de vida en la persona (Soto, 2001).

Con la revisión de los aspectos más relevantes que forman la conducta humana, es posible observar que el individuo posee una serie de características como lo es la personalidad, habilidad y aprendizaje que lo conforman como un ser productivo que puede integrarse a una organización y una vez revisados los componentes de la conducta, el siguiente tema que se revisará en este mismo apartado es lo referente al concepto actitud.

### **Actitud.**

La actitud es una postura del cuerpo humano especialmente cuando es determinada por los movimientos del ánimo o expresa algo con eficiencia (Carbo. 1999).

Hellriegel (1999), menciona que dentro del estudio de las actitudes se ha encontrado que su formación también tiene que ver con ciertos factores genéticos hereditarios, que trascienden en el individuo y establece que la actitud consta de los siguientes componentes:

- **Componente afectivo:** que son los sentimientos, sensibilidades, disposición de ánimo y emociones sobre alguna persona, idea, acontecimiento u objetivo
- **Componente cognoscitivo:** que son las creencias, opiniones, conocimientos o información de la persona.
- **Componente conductual:** que se refiere a la predisposición a actuar de acuerdo con una evaluación favorable o desfavorable de algo.

Como puede observarse, estos componentes no existen por separado, la manifestación de la actitud representa la interacción de los sentimientos, la cognición y las tendencias del comportamiento en relación con algo o cierta situación, persona, grupo, o idea entre otros (Hellriegel, 1999).

En cuanto a la formación de las actitudes Rodríguez (1999), menciona que la actitud es un concepto aprendido a través del proceso de socialización en el que se ve inmerso el individuo desde su nacimiento, pues sería difícil entender que nuestras creencias o ideas con respecto al aborto, nuestros sentimientos de agrado o desagrado hacia nuestro jefe o la conducta discriminatoria de algunas personas hacia los miembros de un grupo minoritario fuesen el resultado de determinados factores genéticos y fisiológicos.

No obstante, cabe señalar que el concepto del origen de la actitud ha sido estudiado por diversas corrientes psicológicas. Una de ellas es el psicoanálisis que establece que las actitudes son aprendidas por la influencia que ejerce la familia sobre la persona durante la etapa de la niñez, que más tarde mediante un mecanismo de desplazamiento, los sentimientos que tiene hacia los padres son transferidos hacia el objeto de la actitud. En este sentido, la actitud negativa de un trabajador frente a su inmediato superior puede ser explicada a partir de la proyección que se produce hacia esa persona, de los sentimientos que en su etapa de niñez tenía hacia su progenitor. Por lo que esta perspectiva psicoanalítica, a diferencia de la corriente conductista, ha tenido una mayor divulgación en el ámbito organizacional (Rodríguez, 1999).

Al analizar este término de actitud, es claro observar que es un concepto aprendido a través del medio social en cuál se desarrolla el individuo y tiene componentes afectivos, cognitivos y conductuales que interactúan entre sí además que el ambiente familiar y la formación académica juegan un papel importante en la formación de la actitud y una vez que hemos explicado la actitud se analizara su efecto en los empleados.

### **3 . 4 Efectos de la actitud en los empleados.**

La mayor parte de la vida productiva de una persona transcurre en un empleo remunerado, por lo que el trabajo es una actividad que adquiere múltiples dimensiones. Por un lado las personas van construyendo una serie de necesidades psicológicas y cognitivas dirigidas hacia el trabajo, además que con el tiempo se adquieren ciertos valores de lealtad y se fortalecen las metas de productividad del empleado hacia el trabajo mismo (Mayor, 1990).

El hombre es quién construye el mundo del trabajo y su estructura, su significado y sus mismas experiencias. Por lo que el significado del trabajo es una actitud que comprende las siguientes premisas, que a continuación se mencionarán.

#### **Compromiso con el trabajo.**

Este término se refiere al grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en el y considera su desempeño importante para valorarse a sí mismo (Robbins, 1999).

Muchinsky (2002), por su parte menciona que la identificación con el trabajo es un aspecto importante de la vida laboral de la persona; ya que representa su autoimagen ante la sociedad y empresa. Lo cuál permite al empleado elevar su autoestima y su concepto como persona socialmente productiva. Asimismo, se puede estimular y atraer a las personas a un trabajo que les gusta y con el que realmente se identifiquen o en su defecto se puede enajenar mental y

emocionalmente a una persona para que acepte un trabajo que no le guste. Lo cual puede llegar a alterar la calidad de vida de la persona manifestándose de la siguiente manera:

“.....Un estado de identificación conlleva a un estado de compromiso positivo y relativamente completo de los aspectos básicos de uno mismo en el trabajo, mientras que un estado de enajenación conlleva a una pérdida de individualidad y la separación de uno mismo del ambiente laboral.....” (Cit. en: Muchinsky, 2002 p. 273).

Se puede observar la importancia que tiene el que la persona se sienta identificada con su trabajo puesto que a partir de ello es posible que se genere una actitud positiva hacia el trabajo mismo y esto permite que la persona se sienta satisfecha, lo cual influye en la vida laboral y personal del individuo y una vez que se ha revisado este tema el siguiente aspecto que se abordará en este apartado es lo referente al compromiso organizacional.

### **Compromiso organizacional.**

El compromiso organizacional es un término que se refiere al grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea mantenerse en ella como uno más de sus miembros (Robbins, 1999).

Asimismo, para que un empleado pueda comprometerse significativamente con una organización; es necesario que se involucre con los siguientes vínculos que a continuación Muchinsky (2002), menciona:

- **Componente afectivo:** se refiere al vínculo emocional, así como la identificación del empleado con la organización.
- **Componente de permanencia:** es el compromiso basado en los costos que el empleado asocia con dejar la organización.
- **Componente normativo:** es el sentimiento del empleado sobre la obligación de permanecer en la organización

Es importante mencionar estos tres componentes, ya que el compromiso organizacional se ve reflejado en la lealtad que manifiesta el empleado para con la organización; puesto que es más probable que los empleados comprometidos permanezcan más tiempo en la organización que los empleados no comprometidos (Muchinsky, 2002)

Son múltiples los efectos que puede causar la actitud de los empleados en el desarrollo de su actividad de trabajo algunos de estos efectos son: lealtad hacia la organización o jefe interés por conocer el como se fundo la organización y quienes participan en ella aportando ideas innovadoras que beneficien el trabajo de la organización, lo cuál puede trascender en la vida productiva y personal del empleado y una vez revisado este tema se analizará lo referente a la cultura organizacional.

### **Cultura Organizacional.**

La cultura organizacional es un fenómeno relativamente reciente, hasta mediados de la década de los 80's las organizaciones eran en su mayoría, concebidas como un medio racional mediante el cual se coordina y controla a un grupo determinado de personas, con el único fin lograr un objetivo particular (Robbins, 1998).

Sin embargo, en la actualidad surge la necesidad de desarrollar una cultura propia que diferencie los valores y creencias de otras organizaciones, por lo que la cultura es un reflejo de los valores que comparten los miembros de la organización y que tienden apertura a lo largo del tiempo. Asimismo la cultura representa las normas de conducta aceptadas por sus miembros participantes y que suelen transmitirse a través del proceso de socialización mutuo (Rodríguez, 1999).

Por consiguiente, el concepto cultura organizacional se define de acuerdo con Robbins (1998), como una percepción común mantenida por los miembros de la organización, y que es un sistema de significado mantenido que contiene las siguientes características que a continuación se mencionarán:

1. Innovación y toma de riesgos; el grado en el cuál se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.
2. Atención al detalle; el grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. Orientación a los resultados; el grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.
4. Orientación hacia las personas; el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.
5. Orientación al equipo; el grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos.
6. Energía; el grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.
7. Estabilidad; el grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el statu quo en contraste con la asistencia en el crecimiento.

La cultura de una organización puede describirse, de acuerdo a sus actividades, ya que la mayor parte de ellas se desarrollan dentro de un ambiente interno en la organización, en donde se incorporan una serie de supuestos, creencias y valores que comparten sus miembros y que son usados para guiar y orientar parte del buen funcionamiento de la misma organización (Gordon, 1997).

Asimismo, cabe señalar que la cultura es intangible no esta especificada en las normas concretas del manual de la organización aunque hay que mencionar que tiene una influencia decisiva sobre el comportamiento de todos sus miembros, es decir es intangible pero observable, tal y como lo reflejan sus propios valores, creencias, normas, ideologías y mitos cuyos elementos esenciales son compartidos por todos y son vitales para desarrollar sus

actividades y realizarse como personas y como organización (Rodríguez, 1999).

Se puede considerar que la cultura organizacional la forman los mismos miembros de la organización, debido a que el trabajo hace posible establecer ciertas normas y valores que conforman la misión de una empresa y una vez que se ha analizado lo que es la cultura organizacional. El siguiente aspecto a revisar es lo referente a los factores que llevan a la satisfacción e insatisfacción laboral.

### **3 . 4 . 1 Factores que llevan a la satisfacción e insatisfacción laboral.**

La satisfacción laboral es el grado de bienestar que un individuo experimenta con su trabajo, por diferentes causas. Entre estas causas se encuentra la pertenencia a un grupo, las condiciones económicas y sociales imperantes en su empresa, su sentimiento de seguridad y el reconocimiento de su labor de trabajo; es el resultado de la comparación entre la recompensa obtenida y la esperada. Cuanto mayor sea la diferencia entre estos dos valores, más elevado será el grado de satisfacción o insatisfacción según que lo obtenido sea mayor o menor que lo esperado (Peña 1999 y Soto 2001).

Asimismo, hay que señalar que la satisfacción en el trabajo es una actitud que se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida en que el empleado obtiene mayor información acerca de su lugar de trabajo y se desarrolla dentro de la misma empresa. Lo cual permite que la satisfacción en el trabajo sea un proceso dinámico y evolutivo el cuál puede llegar a declinar aún más rápido de lo que tardo en formarse (Davis, 1996).

No obstante, dentro de los componentes que conforman la satisfacción laboral se encuentran los siguientes:

### **1) Interacción social.**

La persona que se integra a trabajar en una organización lo hace porque es importante que sus conocimientos aprendidos en la escuela, cursos, talleres o la vida misma se apliquen en un determinado lugar de trabajo y que estas experiencias a su vez tengan trascendencia dentro del trabajo mismo. Así como la persona ofrece sus conocimientos a una organización y da resultados con su fuerza de trabajo, la organización le enseña que con su esfuerzo puede alcanzar otro tipo de satisfacciones para la vida (Ardouin, 2000).

Esto significa que en un grupo de trabajo comienza siendo un medio para cubrir con ciertas necesidades básicas y se convierte con el paso del tiempo en un fin mismo de superación personal creando en el empleado un bienestar social; ya que al interactuar con sus compañeros de trabajo y colegas se siente parte importante en la organización, haciendo lo mismo que sus colegas hacen, compartiendo las mismas responsabilidades, así como los mismos intereses y actitudes para con el trabajo; propician que la persona llegué a encontrar en el trabajo la oportunidad de tener relaciones afectivas de carácter íntimo a nivel personal, para otros será la posibilidad de influir en los demás y para algunos será importante contar con la amistad y protección de sus superiores y compañeros de trabajo (Ardouin, 2000).

### **2) Estatus social.**

El prestigio de un individuo es muchas veces la consecuencia de su ocupación, ya que en casi todos los casos la identificación del individuo con su trabajo depende de sus perspectivas de lo que espera de la vida y su personalidad, lo cual genera ciertos estereotipos relacionados con su profesión y áreas de trabajo. El tener una profesión es uno de los factores motivacionales que atraen al individuo a participar en ella, una profesión posee un status mayor que tener un oficio, por lo que la persona busca posesionarse e identificarse con tener una profesión que le permite alcanzar un mayor status a nivel trabajo.



Asimismo, dentro de los trabajos donde se requiere una determinada profesión la persona buscare ocupar un puesto de acuerdo a sus expectativas de jerarquía, lo cual está relacionado con el nivel de cultura que posee el individuo y la subcultura que tiene el trabajo. Un ejemplo sería que un grupo determinado de trabajo se domina la técnica otro grupo de trabajo en cambio domina la apreciación del arte y la sencillez del trabajo mismo y va a ver trabajos donde estas 2 modalidades técnica y arte se complementen al mismo tiempo obteniendo un dominio total de la profesión (Ardouin, 2000).

### **3) Eficiencia.**

En el mundo anterior a la revolución industrial el individuo podía enorgullecerse del producto de su trabajo, puesto que en ese tiempo no se contaban con los avances tecnológicos que existen en la actualidad y su esfuerzo por ejecutar un trabajo bien hecho era superior muchas veces a sus propias capacidades y habilidades.

Actualmente el individuo hace una parte mínima del proceso de producción, siempre utiliza la misma rutina y técnicas de trabajo y no disfruta del producto hecho por su mismo esfuerzo.

Dentro del desarrollo de la satisfacción laboral “la eficiencia” es una parte esencial del individuo, puesto que por naturaleza e instinto el individuo busca de manera individual resolver los problemas que el mismo trabajo le lleguen a producir y al resolverlos de manera favorable llenan de satisfacción a la persona puesto que se da cuenta que puede llegar a hacer un trabajo de manera eficiente y de calidad innata (Ardouin, 2000)

Con esta revisión de los componentes que conllevan a la satisfacción laboral nos podemos dar cuenta de que elementos son esenciales para su formación, aunque cabe señalar que existen otras fuentes que llevan a la satisfacción y descontento en el trabajo y esto varía de una persona a otra, por lo que los empleados pueden considerar un trabajo como bueno y satisfactorio si contiene los siguientes elementos que a continuación Hellriegel (1999), nos describe:

Tabla 1 (Cit. en: Hellriegel ,1999, p. 55).

Factores Laborales	Efectos
Estructura de gratificaciones.	Las gratificaciones que son equitativas y que brindan retroalimentación precisa para el desempeño son satisfactorias.
Condiciones de trabajo.	La satisfacción depende de igualar las condiciones de trabajo con las necesidades físicas.
Logro de metas.	Las condiciones de trabajo que fomentan el logro de metas son satisfactorias.
La misma persona.	Una autoestima alta conduce a la satisfacción en el trabajo.
Compañeros de trabajo.	Las personas se sentirán satisfechas con supervisores, compañeros de trabajo o subordinados que les ayuden a obtener gratificaciones. Las personas también estarán más satisfechas con colegas que ven las cosas de la misma manera que ellas.
Organización y administración.	Las personas estarán satisfechas con organizaciones que tienen políticas y procedimientos encaminados a ayudarles a obtener gratificaciones. Las personas estarán descontentas con papeles incompatibles o ambiguos impuestos por la organización.
Prestaciones adicionales.	Para la mayoría de los trabajadores las prestaciones no tienen una fuerte influencia sobre la satisfacción en el trabajo.

Con la tabla anterior se puede apreciar que son múltiples los factores que conllevan a la satisfacción e insatisfacción laboral, sin embargo, cabe señalar que para algunos empleados una verdadera fuente de satisfacción laboral, es que su esfuerzo en el trabajo sea gratificado a través de incentivos monetarios que estén vinculados con las actividades de trabajo propuestas por la organización (Devis,1996).

En cuanto a las fuentes de insatisfacción laboral, tenemos que la principal es el incumplimiento del contrato psicológico y este se puede llegar a romper cuando la organización no cumple con alguna de las expectativas prometidas para con el empleado algunos ejemplos pueden ser el incumplimiento de algún ascenso de puesto de trabajo dentro de la organización o el tratar mal al empleado (Muchinsky, 2002).

Muchinsky (2002), menciona que la ruptura del contrato psicológico se puede manifestar de diferentes formas. La *primera* puede ser una alteración menor al contrato psicológico donde ambas partes (organización y empleado) pueden volver a re – establecer el contrato y llegar a un acuerdo favorable para ambas partes. En la *segunda*, si el incumplimiento es grave el empleado se ve impulsado a sólo centrarse en el daño emocional provocado por el incumplimiento del contrato psicológico llevando al ofendido a no solucionar el problema de una manera viable. La *tercera* manifestación, comprende el modo en que el empleado percibe a la organización como responsable directo del incumplimiento del contrato. Esto es, que si el empleado percibe que el incumplimiento del contrato es una situación involuntaria por parte de la organización la importancia de este incumplimiento es menor en comparación a que si la organización incumple con el contrato de manera voluntaria, provocando en el empleado su molestia y rencor particular para con la organización.

Al no cumplirse con el contrato psicológico pactado entre la organización y el empleado, el trabajador afectado puede sentirse molesto con la organización y puede llegar a mostrar ciertas conductas que pueden alterar a la organización. Por lo que el siguiente aspecto que se abordará es lo referente a las consecuencias que puede llegar a tener la insatisfacción laboral en los empleados.

### **3 . 4 . 2 Consecuencias de la insatisfacción laboral.**

Durante mucho tiempo se supuso que la satisfacción laboral conducía al empleado a un mayor desempeño en su actuación de trabajo. Sin embargo, esta suposición no es válida puesto que hay trabajadores satisfechos que como productores pueden resultar no muy eficientes; por lo que es evidente que la relación satisfacción y desempeño es muy compleja (Davis, 1996).

Ante este hecho, el empleado insatisfecho puede mostrar las siguientes conductas que en algún momento dado pueden alterar el orden y misión de la organización, estas, conductas son:

#### **a) Ausentismo.**

El ausentismo o faltas insistentes por parte del empleado interrumpe las operaciones normales de la organización y causa demoras, aumenta los pagos por “incapacidad médica” y hace necesario el empleo de personal extraordinario para sustituir a los empleados que no se presentan a laborar. El ausentismo también rompe con las operaciones normales y el gasto de selección, así como eleva los costos de entrenamiento del personal de remplazó (Wexley, 1990).

#### **b) Rotación de personal.**

En la rotación de personal se hace evidente el grado de satisfacción o insatisfacción que muestra el empleado con su trabajo, ya que a mayor satisfacción en el trabajo habrá un índice menor de rotación o empleados que por voluntad propia desean separarse de la organización y esto se debe a que los empleados satisfechos tendrán un menor índice de renunciar a su trabajo actual y se queden más tiempo en la organización (Davis, 1996).

En cuanto a las consecuencias de la rotación de personal, ya sea por renuncia o liquidación llega producir en los trabajadores con frecuencia costos directos e indirectos que incurren en la organización y llegan a ser muy altos puesto que hay que contratar a nuevos trabajadores y capacitarlos para remplazar a los trabajadores faltantes. Los empleados restantes podrían sentirse desmotivados ante la pérdida de compañeros valiosos y los esquemas sociales y de trabajo podrían interrumpirse hasta que se encuentren sustitutos, lo cuál puede dañar la unidad y compañerismo de la organización. Sin embargo, con la rotación de personal se pueden producir algunos beneficios, como elevar las oportunidades de que el personal que todavía se encuentra trabajando puede ser promovido a otro puesto más alto y brindar nuevos conocimientos a la organización y trabajadores (Davis, 1996).

### **c) Retardos.**

Otra manera en la que los empleados podrían expresar su insatisfacción es mediante los retardos, un empleado insatisfecho llega tarde a trabajar. Los retardos son una especie de ausentismo de corto plazo que van desde unos cuantos minutos a varias horas en cada caso y es otra manera en que los trabajadores se retraen de la participación activa en la organización. Un retardo podría impedir la realización oportuna del trabajo y bloquear las relaciones productivas con sus compañeros (Davis, 1996).

### **d) Agresión y conductas antisociales en el lugar de trabajo.**

La frustración que acompaña a la insatisfacción en el lugar de trabajo puede llevar a una conducta agresiva más que al retiro voluntario. La agresión puede tomar la forma de sabotaje, errores deliberados y actividades sindicales militantes tales como huelgas injustificadas y quejas excesivas. La agresión puede desplazarse también hacia otros grupos, tales como los compañeros de trabajo o la familia del empleado (Wexley, 1990).

No obstante, los actos agresivos pueden llegar a interferir con las operaciones de la organización reduciendo la calidad de producción e inhiben la

cooperación y el trabajo en equipo, lo cuál puede resultar muy costo para la organización (Wexley, 1990).

Por otra parte la insatisfacción laboral puede inclusive tener diversos alcances, que se pueden manifiestas a través de una gama variada de conductas antisociales tales como: incidir en la mentira, propiciar la perdida deliberada de materiales u objetos importantes para la empresa, robo, violencia física y en casos muy extremos se puede llegar a el homicidio ocupacional lo cuál puede perjudicar la integridad personal del empleado y de la organización (Muchinsky, 2002).

Como puede observarse, con algunas conductas (ausentismo, rotación de personal, retardos, agresión y conductas antisociales en el lugar de trabajo) es posible identificar que estos factores afectan directamente de forma negativa en la organización. Sin embargo, cabe señalar que la insatisfacción laboral también afecta al trabajador a nivel personal; por lo que Spector (2000) menciona otros antecedentes de insatisfacción que afectan de manera personal al individuo y su entorno, los cuales son:

- **Ambigüedad de roles:** que se refiere al grado de incertidumbre que llega a tener el empleado respecto a sus funciones y responsabilidades trabajo, esto se manifiesta cuando el jefe o supervisor no logra comunicar claramente sus deseos e instrucciones al subordinado provocando en el trabajador confusión y ambigüedad en la ejecución de sus funciones.

- **Conflicto de roles:** se manifiesta cuando las personas son objeto de demandas incompatibles ya sea en el trabajo (intrarroles) o entre este y las esferas ajenas al trabajo (extrarroles). El conflicto intrarroles se origina en la multiclipidad de exigencias en el desempeño del trabajo, un ejemplo sería cuando 2 supervisores pueden pedir a la persona que realice tareas incompatibles, es decir, que ponga más cuidado en su trabajo, por una parte y que trabaje con más rapidez. Estas demandas resultan incompatibles en el sentido de que el empleado tendría que trabajar más lentamente en orden a conducirse cuidadosamente. Tal incompatibilidad se reflejaría en el conflicto de roles.

El conflicto extrarroles ocurre entre las demandas del trabajo y los dominios ajenos a este. Este conflicto suele ocurrir cuando los empleados tienen hijos y las necesidades de estos producen un conflicto con las exigencias del trabajo; cuando un hijo enferma el padre puede verse obligado a quedarse en casa y ausentarse del trabajo, lo cual provoca un conflicto de roles.

- **Renumeración:** este aspecto supone que la renumeración es un determinante clave de la satisfacción; sin embargo, cabe señalar que la renumeración guarda una relación no muy determinante con la insatisfacción laboral y afecta sólo al aspecto salario, puesto que habrá trabajadores que perciben un salario mínimo que se sienten satisfechos con su actividad de trabajo a comparación de trabajadores que perciben un salario alto que se sienten insatisfechos con su actividad de trabajo, por lo que la renumeración no es factor decisivo en la satisfacción laboral.

Al considerar los factores que llevan a la persona a sentirse satisfecha o insatisfecha en un trabajo nos podemos dar cuenta que el trabajo no sólo significa tener dinero y cubrir con las necesidades básicas; ya que esta actividad también brinda a la persona satisfacciones a nivel personal y de convivencia con sus compañeros así como el alcanzar su propia autorrealización. El siguiente tema a revisar es la motivación y los diferentes enfoques psicológicos que la han descrito.

## **IV. MOTIVACIÓN Y SUS DIFERENTES ENFOQUES TEÓRICOS**

El presente capítulo tiene el propósito de definir el concepto motivación, así como el explicar los diferentes tipos de motivación que se pueden presentar en la persona; asimismo se hará una revisión de las diferentes corrientes psicológicas que han estudiado el concepto motivación y se mencionarán cuales son sus principales teorías y quienes las representan describiendo cada modelo motivacional y sus funciones. Posteriormente se hará una comparación de cada modelo mencionando sus semejanzas, alcances y limitaciones

### **4.1 Motivación**

Dentro del campo de la psicología mucho se ha estudiado el concepto “motivación”, por lo que diversos de autores han proporcionado una serie de definiciones que han tratado de describir este término, algunas de estas definiciones son:

Zepeda (1999), menciona que el término motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo mover. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto; asimismo la motivación tiene mucho de emocional, tanto, que no es posible concebir a una persona que se describa como altamente motivada para realizar una empresa sin que sienta entusiasmo por esta. No obstante, cabe señalar que la motivación también esta relaciona con el manejo de la energía que tienen las personas y con la capacidad que tiene cada quién para decidir consciente o inconscientemente hacia donde va dirigir su vitalidad.

Rodríguez (1999), define a la motivación como un proceso mediante el cual las personas al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar sus esfuerzos encaminados a conseguir ciertas metas u objetivos, a fin de satisfacer algún tipo de necesidad o expectativa y de cuya mayor o menor



satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar las personas en acciones futuras.

Soto (2001), por su parte define a la motivación como una presión interna surgida de una necesidad, excitando vía electroquímica las estructuras nerviosas, originando un estado energizador que impulsa al organismo a la actividad, iniciando guiando y manteniendo la conducta hasta que alguna meta (objetivo, incentivo) se logre como respuesta a tal presión.

La motivación es la combinación de dos variables hipotéticas, que a su vez expresan dos características esenciales del proceso motivacional; una de ellas indica la **direccionalidad** del comportamiento motivado (que se refiere a la dirección de metas determinadas) y la otra variable, es referente a la **energía** necesaria para realizar actos concretos del comportamiento, y según los marcos conceptuales una variable tiene más valor que otra, pero siempre se toman en cuenta estas dos características del proceso motivacional (Mankeliunas, 2001).

A partir de estas dos variables (direccionalidad y energía), Mankeliunas (2001) establece los siguientes postulados que conforman el concepto “motivación”, los cuales son:

- 1) Todo organismo se encuentra en permanente actividad, sin embargo esta actividad es más evidente en algunas ocasiones que en otras, por lo que la acción misma (pulsión) se transforma en una conducta motivada que va dirigida a alcanzar un determinado fin.
- 2) Esta activación forma parte esencial del organismo, de igual manera que la direccionalidad del comportamiento va dirigida hacia determinadas metas o intereses o intereses, a este concepto de activación se le da el nombre de “expectancia” y que se atribuye a los procesos cognoscitivos del comportamiento humano.

- 3) Como consecuencia de las dos características anteriores, los actos particulares del comportamiento son coordinados para satisfacer las necesidades básicas: para la satisfacción de las aprendidas, el sujeto humano programa la secuencia de sus actos según la información que posea, por lo que esta coordinación de actos particulares dirigidos hacia una meta se considera una característica especial.

Es posible apreciar que la “motivación” posee cierta dinámica de evolución y que es constante que la direccionalidad y energía se guíen en conjunto para lograr un fin determinado. El siguiente aspecto a mencionar dentro de este capítulo son las corrientes psicológicas que han estudiado el concepto motivación.

## **4 . 2 Humanista.**

La psicología humanista se enfoca principalmente en aquellas cualidades humanas olvidadas por la psicología oficial, que son: el amor, la creatividad el self, el crecimiento la autorrealización, los valores superiores, la espontaneidad, la efectividad, la naturalidad entre otras cosas (Gondra, 1998).

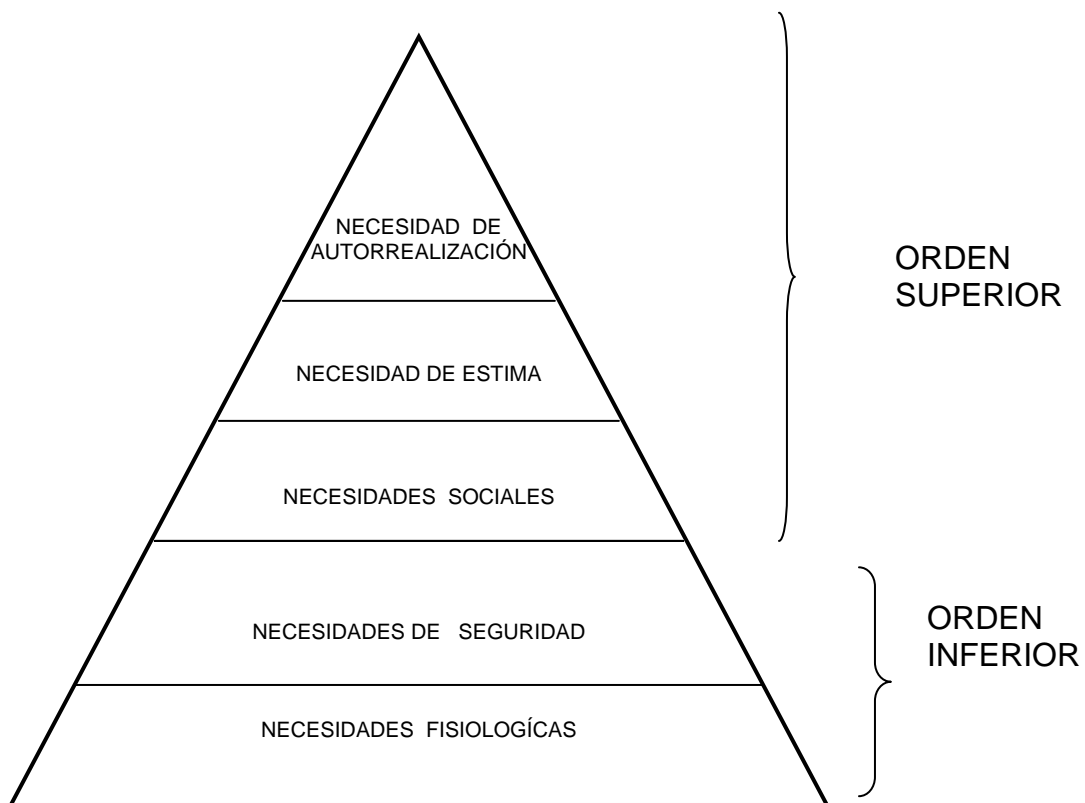
Dentro de esta corriente se llevaron a cabo las principales investigaciones referentes al tema motivación y uno de sus principales exponentes es Maslow que desarrolla la pirámide de motivación, por lo que a continuación se explicará su obra.

### **Maslow**

En 1943 Abraham Maslow propuso su teoría de la jerarquía de necesidades, publicada en el artículo “una teoría de la motivación humana”, donde habló por primera vez de la auto actualización. La teoría de la personalidad de Maslow se caracteriza por su carácter holista y dinámico, el individuo es una totalidad organizada cuya conducta obedece a una serie de necesidades “instintos”, que

equivalen a los instintos animales y son comunes a todos los miembros de la especie humana. Maslow asegura que el ser humano es un “animal de deseos” que rara vez llega a un estado de plena y total satisfacción, cuando un deseo es satisfecho, aparece otro nuevo en su lugar, y este proceso se repite indefinidamente (Gondra, 1998).

La teoría de motivación de Maslow (Cit. en: Gondra 1998, p. 335), consta de 5 necesidades esenciales en el hombre y las jerarquiza de la siguiente manera colocándolas en un esquema de pirámide por lo que a continuación se describirá se describirá la pirámide y en que consiste cada fase:



- 1) **Necesidades Fisiológicas:** Las necesidades de alimento, bebida, oxígeno, sueño, estimulación sensorial, etc; se manifiestan en el recién nacido y deben ser satisfechas para progresar en el desarrollo. Sin estas necesidades inferiores no son debidamente atendidas, es imposible pasar a las necesidades superiores. Por ejemplo, una persona hambrienta sólo se interesa por la comida, sueña con ella y no le interesa todo lo demás.

Pero una vez satisfecha la necesidad del hambre, esta pierde su valor impulsivo y su conducta pasa a depender de otras necesidades, por ejemplo, las de seguridad.

- 2) **Necesidades de seguridad:** Maslow las define como deseos de protección, estabilidad y se pueden observar mejor en el niño, en su amor a la rutina y al ritmo ordenado de vida que le brinda la familia.
- 3) **Necesidades de pertenencia y amor:** Aparecen cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad han sido satisfechas suficientemente, entonces las personas sienten la necesidad de tener relaciones afectivas, integrarse a un grupo, ya sea familiar, social, y les duele la ausencia de amigos, novia, esposa o hijos. En opinión de Maslow, la frustración de las necesidades era la causa principal de la neurosis.
- 4) **Necesidades de estima:** Comparten dos clases; la necesidades de estimarnos a nosotros y la necesidad de ser estimados por los demás. Las personas necesitan sentirse fuertes, suficientes, competentes, libres e independientes. Por otra parte, buscan la fama el prestigio social, el reconocimiento y atención de los demás, al sentirse importantes o apreciados.
- 5) **Necesidades de autorrealización:** Cuando la persona ha superado los niveles inferiores de la jerarquía, desarrolla las necesidades superiores de autoactualización, las cuales llevan a la persona a desarrollar todo su potencial y capacidades.

La teoría de necesidades motivacionales de Maslow es un claro ejemplo de las metas y aspiraciones que posee la persona y van más allá de satisfacer las necesidades básicas, por lo que este concepto a sido estudiado y tomado en cuenta en otras investigaciones describiendo de otra forma el origen de la motivación, una de estas investigaciones es la que nos proporciona Herzberg que le da el nombre de teoría bifactorial o de los dos factores y que a continuación de describirá.

## Teoría bifactorial de Herzberg

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación e higiene, con la creencia de que la relación individuo y trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito fracaso de la persona laboralmente productiva (Robbins, 1998).

Por lo que propone el modelo de los dos factores donde se describen aquellos factores que llevan a una persona a sentirse satisfecha o insatisfecha con su trabajo y los representa de la siguiente forma (Cit. en: Soto 2001, p. 106 ).

### FACTORES DE MOTIVACIÓN

Fuentes de satisfacción laboral	Fuentes de insatisfacción laboral
Interés del trabajo. Responsabilidad. Reconocimiento. Realización. Avance y crecimiento.	Condiciones de trabajo. Políticas de la compañía. Supervisión. Compañeros de trabajo. Salario, prestigio y seguridad en el trabajo.

Con la representación del cuadro anterior se puede apreciar que los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en si mismo, la responsabilidad y crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Mientras que los factores extrínsecos como las condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, compañeros de trabajo y demás condiciones como el salario, prestigio y seguridad en el trabajo puede generar estados de insatisfacción en el trabajo (Robbins, 1998 y Soto, 2001).

Herzberg domina a estos determinantes como factores de higiene que son parte de las características del entorno laboral y son ajenas a un puesto de trabajo específico en caso de ser cubiertas en su totalidad podrán generar en el trabajador un alto grado de satisfacción laboral, aunque no necesariamente lo incrementa ya que si por alguna causa alguno de estos factores mencionados

anteriormente no se cubre en su totalidad el empleado se mostrara insatisfecho (Robbins, 1998 y Soto 2001).

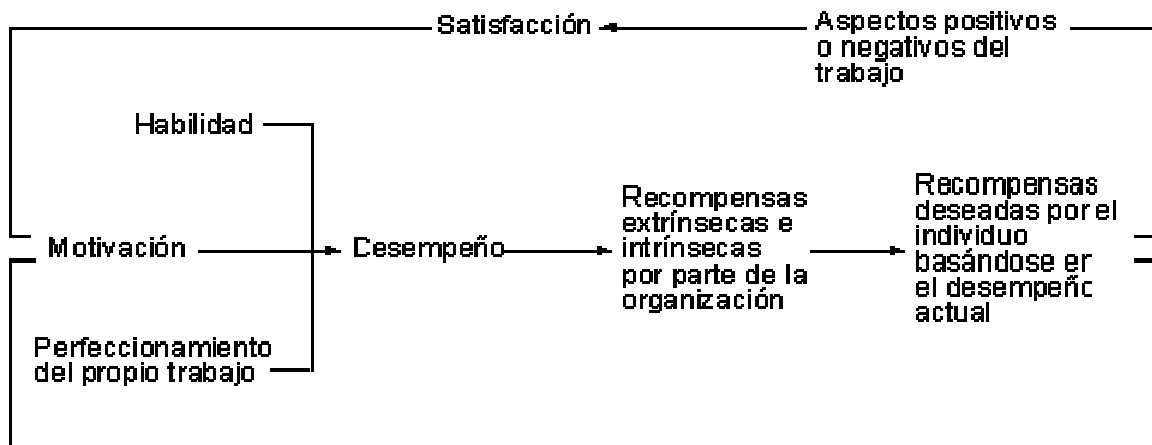
La teoría de Herzberg nos muestra claramente lo que una persona busca al tener un trabajo remunerado y explica más claramente los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo y este modelo da pauta a otros investigadores como Porter y Lawler a describir más detalladamente los conceptos desempeño y satisfacción en el trabajo y que a continuación se explicarán en este apartado.

### **Teoría de Porter y Lawler. Motivación desempeño y satisfacción.**

Porter y Lawler (Cit. en: Ardouin, 2005) que en su teoría plantean que el desarrollo de la satisfacción es el resultado de la motivación esperada con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa deseada.

Este modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, etc) y el nivel de recibir. Los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia este sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz .

Porter y Lawler ejemplifican su teoría con la presentación del siguiente esquema (Cit. en: Ardouin, 2005).



Con la presentación de este esquema es posible apreciar este modelo más integrado donde se plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento esperado. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originando la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes, esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente (Cit. en: Ardouin).

Al analizar estas teorías la de Maslow , Hersbeg, Porter y Lawler se puede apreciar el interés que han tenido los psicólogos por describir el concepto motivación desde su propio punto de vista por lo que otros investigadores no humanistas han estudiado la motivación desde otras perspectivas por lo que ha continuación se describirá la teoría de motivación de Vroom.

## Teoría de la instrumentalidad de Vroom

La teoría de instrumentalidad propuesta por Vroom es el resultado de la unión de tres factores: *valencia* que tanto se desea una recompensa, *expectativa*

probabilidad de que el esfuerzo de resultados positivos; medios y herramientas que se emplean en el convencimiento de que el desempeño traerá una recompensa y esta interacción se describe de acuerdo con Zepeda (1999) de la siguiente forma:

$$\underline{\text{Valencia} \times \text{expectativas} \times \text{medios} = \text{motivación.}}$$

La valencia representa el valor específico que espera la persona en cuanto del resultado de sus acciones, la instrumentalizada, medios o herramientas que reflejan la percepción o creencias que la persona tiene que su esfuerzo, su acción, será recompensada (Zepeda, 1999).

Como puede apreciarse, el enfoque humanista junto con la teoría de Maslow han sido fundamentales en la formación de otras teorías que han descrito a la motivación una vez analizados los enfoques de Herzberg, Porter y Lawler, Vroom. El siguiente enfoque a revisar es la corriente cognoscitivista.

### **4 . 3 Enfoque cognoscitivista**

Después de la segunda guerra mundial, la psicología de ese tiempo se interesó por estudiar la mente humana y el cómo evoluciona, los aspectos cognitivos volvieron a ocupar un lugar importante dentro de la psicología cognoscitivista. Por lo que dentro de este enfoque surge la teoría de la expectativa y la teoría de la disonancia cognoscitiva que a continuación se analizará dentro de este apartado.

#### **Teoría de la expectativa**

La psicología cognoscitivista al igual que otros enfoques psicológicos se dio a la tarea de estudiar los aspectos motivacionales. Su idea central de estudio es que la persona se comporta de determinada manera porque percibe que ese comportamiento le traerá la recompensa deseada (Summer, 1990).



La teoría de la expectativa sostiene que el sólo hecho de tener motivaciones o necesitar determinada recompensa, no es suficiente para hacer seguir con una acción o disposición al desempeño y acentúa la importancia de que el individuo debe de creer o esperar dos cosas. *Primero*, que los esfuerzos para desempeñar algo puedan dar como resultado el desempeño mismo (si trata el individuo, podrá hacerlo, la situación es tal que lo permite, él tiene la habilidad para llevarlo a cabo) (Summer, 1998).

*Segundo*, que el desempeño le traerá una recompensa (si lo hace, obtendrá la recompensa que desea). La teoría de la motivación nos dice lo que la gente desea, y la teoría de la expectativa indica de que manera el deseo se puede convertir en acción (Summer, 1990).

El siguiente aspecto a revisar en esta tesina es lo referente a la teoría de disonancia cognoscitiva

## **Teoría de la disonancia cognoscitiva**

Esta teoría surge cuando se manifiestan conflictos o inconsistencias internas, especialmente en aspectos importantes del mundo cognoscitivo, y cuando esto ocurre se forma una reacción desagradable llamada disonancia cognoscitiva (Summer, 1990).

Dentro de esta teoría la persona trata de reducir la disonancia entre cogniciones que coexisten simultáneamente en él, modificando uno de los dos conocimientos. Tal disonancia constituye el estado motivacional del individuo (Soto, 2001).

Asimismo, existe una tendencia a la “consistencia cognitiva”, al mantener un equilibrio del sistema de ideas, para ser a la persona capaz de actuar. Cuando se recibe información contradictoria con las propias ideas, especialmente cuando no se espera, es cuando surge la disonancia cognoscitiva entre las propias suposiciones y las opiniones de los demás. Por lo que el individuo en

algunas ocasiones tiende a cambiar sus creencias y modificar sus conductas ante tal evento (Soto, 2001).

La teoría de la expectativa y la disonancia cognoscitiva, son un claro ejemplo de lo que la persona espera con su conducta motivada y que puede llegar a ser en un momento dado la satisfacción de la recompensa deseada o en su defecto que los motivos propios pueden ser alterados o cambiados según las opiniones sociales y una vez que hemos descrito estas dos teorías; el siguiente aspecto que se abordará en esta tesina es lo referente a la teoría psicoanalítica de la motivación propuesta por Sigmund Freud.

#### **4.4 Enfoque psicoanalítico**

El psicoanálisis surge de la psiquiatría europea de finales del siglo XIX, su principal fundador es Sigmund Freud, quién menciona que la conciencia es una parte insignificante de la vida mental y que la verdadera realidad psíquica quedaba oculta en las profundidades del inconsciente y sólo se manifiesta a través de los síntomas de la enfermedad mental, en los sueños y en otros fenómenos de la vida ordinaria (Gondra, 1998).

En sus primeras obras Freud, menciona que la teoría psicoanalítica parte de tres cosas, que son: una técnica para curar la neurosis, un método para investigar el inconsciente y una teoría de la mente. Posteriormente estos tres elementos los extendió a la sociedad, el arte y la cultura, la religión los grupos humanos, la violencia y la guerra convirtiendo esta teoría en una cosmovisión que pretendía arrojar luz sobre los enigmas de la vida cotidiana.

Desde la perspectiva psicológica, Freud consideraba que los seres humanos estamos regidos por dos principios: *el del placer y el de la realidad*; pensaba que estos dos principios eran los que guiaban el comportamiento humano, de tal manera que absolutamente todo lo que emprendemos esta gobernado por uno u otro principio. Sin embargo, cabe señalar que el principio del placer no es el único que anima a la conducta; aunque dentro de la teoría psicoanalítica este principio sea el más básico (Zepeda, 1999 y Soto, 2001).

Freud (Cit. en: Soto 2001, p. 100 -101) considera que el proceso psíquico emocional como parte de tres fuentes que a su vez se convierten en tres estadios mentales interactuantes, que son: el ello, el yo y el súper yo.

Siendo cada uno de ellos “fuente de energía organizada” motivadora de la conducta; y que a continuación se describirá en que consiste cada estadio:

- **El ello** o inconsciente (sede de la emoción) es el proceso mental más primitivo asentado en la zona más antigua del cerebro. Es inaccesible, irreal y amoral, se rige por el principio del placer, que busca la satisfacción inmediata de los *instintos*. Distingue entre el placer y el displacer, persiguiendo el primero.

Los *instintos* pueden ser reprimidos pero no suprimidos, actuando inconscientemente desde las profundidades de la mente, influyendo en la secuencia del comportamiento y se representan en la mente a través de las “ideas”, las cuales son susceptibles de ser punto de partida de un acto del que es posible tener conciencia.

- **El yo** (sede del pensamiento) es la segunda instancia motivante. Se rige por el principio de la realidad, aunque también busca el placer y la evitación del dolor; desempeña una función mediadora entre el ello y el mundo exterior, introduciendo entre el deseo y la acción, la intervención diferenciadora del pensamiento.

- **El súper yo** o conciencia (sede de la actitud, paso del proceso de culturización) es la tercera instancia que influye en el proceso motivacional. Se constituye en el periodo en que el niño se halla en situación de dependencia respecto a sus padres (que va de los 0 hasta los 4 años de edad, donde el niño forma su actitud o modo de percibir e interpretar su entorno).

Asimismo, Freud menciona que el súper yo distingue entre lo que es bueno y malo según se ajuste o separe de la norma y busca la perfección, a través de la optimización en la adaptación a la norma. El súper yo constituye un límite social a la satisfacción de lo instintivo. En tanto lo instintivo es fuente de amenaza para el otro, el súper yo representa un importante elemento de seguridad y tanto un equilibrio de existencia (Soto, 2001).

Con la explicación de los tres estadios mentales, es claro que para Freud la motivación esta dada por las pulsiones instintivas que tienen su origen en el inconsciente del individuo (Zepeda, 1999).

La teoría de Freud (Cit. en: Soto 2001, p. 100-101) parte de dos principios el del placer y el de la realidad, y que la motivación se encuentra dentro del yo, el súper yo y el ello, y una vez que hemos explicado en que consiste la teoría de motivación de Freud; el siguiente aspecto a analizar en este mismo apartado son las teorías propuestas por los seguidores de Freud como Adler, Landy y Becker.

## **Teoría neurofreudiana de Adler**

Alfred Adler seguidor de Freud expone desde su propio punto de vista neurofreudiano una descripción importante del concepto motivación, en donde reduce la importancia del instinto propuesta por Freud y da más importancia a los factores sociales y los explica de la siguiente forma (Cit. en: Soto 2001, p.105) los factores que toma en cuenta Adler para formar su propia teoría son:

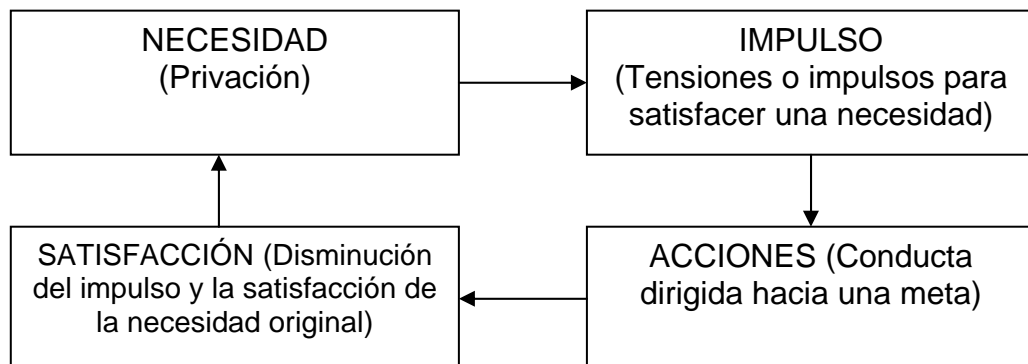
- El ser humano tiende a la autorrealización que a la realización de si mismo o de la propia individualidad.
- Autorrealizarse es adecuar el propio comportamiento al modelo ideal formado en el inconsciente colectivo producto de la experiencia del género y las generaciones (la experiencia, conduce a la modificación de hábitos, ello conduce a modificar actitudes, lo cual conduce a modificar la cultura y esto a la modificación del patrimonio fisiológico finalmente nos lleva al cambio en las tendencias innatas.
- El ser humano en la búsqueda de su propia autorrealización se ve envuelto por la necesidad de mantener un equilibrio en las fuerzas que lo rigen que son: lo instintivo (libido) y lo cultural (sociedad) que actúan sobre le individuo inhibiendo la manifestación del instinto con lo cultural, puesto que ambos factores tienen la misma importancia.

Esto se entiende como el origen del instinto no domina lo cultural y ambos tienen el mismo peso en el individuo, esta teoría a diferencia de la de Freud manifiesta un sólo equilibrio el instinto y lo cultural van de la mano, mientras que en la teoría de Freud se describe una eterna lucha entre super yo, yo y ello; otra teoría que también parte del psicoanálisis es la propuesta por Landy y Becker que a continuación se describirá.

## Teoría de las necesidades

Landy y Becker (Cit. en: Solana, 2005) investigadores han proporcionado a las teorías de la motivación otro modelo en donde la necesidad y el impulso que le sigue al motivo por lo que se representa en el siguiente esquema:

### TEORIA DE LAS NECESIDADES



En este cuadro se muestra más claramente como una necesidad le sigue un impulso motivado desencadenando una acción o conducta que permita la satisfacción del motivo inicial (Cit. en: Solana, 2005).

La presente teoría de Landy y Becker nos muestra ciertas similitudes con la teoría de Freud y la teoría de Adler ya que tiene en parte elementos psicoanalíticos como el impulso que le sigue una necesidad motivada y que están en constante movimiento. El siguiente aspecto a revisar es el enfoque gestáltico.

## 4 . 5 Enfoque gestáltico

El enfoque gestáltico consiste, en comparación de otras teorías, en renunciar a la introspección analítica y observar la experiencia tal y como aparecía ante los ojos de la persona, libre de prejuicios sistemáticos; entonces se encontrara la *gestálten* o percepciones globales de objetos significativos, en lugar de las sensaciones de Titcher y demás introspeccionistas. La experiencia psicológica más directa e inmediata no brinda átomos psíquicos, sino totalidades o *gestálten* (Gondra, 1998).

Uno de los principales representantes de este enfoque es Kurt Lewin, quién propone la teoría de dinámica de campo para explicar el origen de la motivación y que a continuación se abordará.

### Teoría de Kurt Lewin

Kurt Lewin, a través de su teoría dinámica de campo explica el funcionamiento del proceso motivacional, y en suma de la conducta de la conducta. La motivación depende más que de unos incentivos determinados, de una “situación total” (campo) y de las interrelaciones dinámicas entre las partes que la componen. Las claves conceptuales de esta teoría (Cit. en: Soto 2001, p. 110) son:

- El comportamiento es fruto del campo psicológico o “espacio vital” del individuo.
- El campo esta constituido por la totalidad de situaciones (estímulos, hechos y valores) personales y ambientales de un individuo en un momento dado, y que es única para cada individuo. Esta totalidad, “configuración total” o *gestált*, genera las fuerzas que conforman el comportamiento, sobre el cual actúan principalmente las fuerzas de esta teoría, surgidas de la interacción dentro de los grupos y entre los grupos, dentro de la estructura en que se hallen.

- La “matriz de valores” que forma parte del “campo” es producto de la interacción entre lo cultura y el sistema de necesidades o estado pulsional en sí.
- Los hechos, la otra parte del “campo”, son los estímulos (meta, incentivo, objetivo, etc) cada uno de los cuales asume una valencia positiva o negativa según su concordancia o discrepancia con esa matriz. Lo más significativo de los estímulos son los individuos y los grupos; ambos integran, dentro de esa situación total, el campo social.
- En la descripción de tales situaciones se emplean dos clases de conceptos:
  - Espaciales o topológicos (regiones y barreras).
  - Dinámicos o vectoriales (valencias y fuerzas).

A partir de estos puntos, Lewin menciona que la motivación se construye sobre elementos innatos y aprendidos que a continuación se describirán (Cit. en: Soto 2001, p. 112):

**a) La motivación se construye sobre elementos innatos y aprendidos:**

Lewin defiende la naturaleza innata y aprendida o bien mixta de los motivos, y menciona que la generalidad de los mismos se caracteriza por representar una combinación de factores sociales (aprendidos y fisiológicos) y los factores innatos o naturales que posee el individuo. Todos los motivos (instintivos o adquiridos) tienen las siguientes características:

- Un sustrato físico, pudiéndose modificar o perder si se producen lesiones en determinadas zonas del encéfalo.
- Un desarrollo social, por lo que son numerosos los motivos calificados como innatos o instintivos (sexo, maternidad, entre otros) en los que es evidente la combinación de estos factores:
- Fisiológicos, la secreción hormonal que produce los impulsos sexuales y maternos.
- Sociales, así el comportamiento sexual es en gran parte función del aprendizaje social, y respecto a la conducta maternal se estima

generalmente la no necesidad del proceso hormonal para que se origine la misma.

**b) La motivación es un proceso consciente e inconsciente.**

Lewin menciona, que con frecuencia son conscientes e inconscientes los motivos, desconociendo la persona su motivo real. Incluso conductas cuyos motivos parecen claros, no tienen por que haber sido originados por estos y se distinguen de la siguiente manera:

- El entrelazamiento usual entre metas y motivos.
- La adquisición de hábitos de los que la persona no se da cuenta.
- La represión que lleva a una persona a no reconocer un motivo porque lo estima indeseable.
- El enmascaramiento de una necesidad real por una necesidad aparente (expresada para ocultar una necesidad más profunda).

Como puede observarse, Kurt Lewin considera que una persona, cuando tiene la intención de realizar un acto o acción se genera en su interior un estado de tensión que persiste hasta la ejecución del acto que se intenta y desaparece. Asimismo, Lewin explica que los motivos están determinados por las necesidades que experimenta la persona. Un ejemplo a ello, lo sería el hambre que es una necesidad genuina, cuyo alivio es biológicamente útil para el individuo, mientras que las tensiones que se manifiestan son causadas por lo actos voluntarios son necesidades cuyo carácter es meramente psíquico (Zepeda, 1999).

Al revisar esta teoría de campo, es posible apreciar que Kurt Lewin considera que la motivación se construye de elementos innatos y aprendidos, y que el motivo en si es un proceso consciente y algunas veces puede llegar a ser inconsciente, y una vez que hemos revisado la teoría de Lewin; el siguiente aspecto que se abordará en esta tesina es lo referente a la teoría de motivación desde la perspectiva conductista.



## 4.6 Enfoque conductista

La corriente conductista fue creada por la misma sociedad que dio origen al funcionalismo, su fuente de inspiración más próxima fue la escuela funcionalista de Chicago, junto con la psicología comparada y el impresionismo asocianista de David Hume (1711 – 1776), el cual le brindó una base de sustentación filosófica (Gondra, 1998).

El conductismo, en comparación de otras teorías psicológicas tiene la meta de predecir la manifestación de la conducta a través de los componentes: estímulo, situación y respuesta. El siguiente aspecto que se abordará es lo referente al modelo del reforzamiento y modificación de la conducta.

B . F Skinner, fue uno de los principales fundadores del conductismo y desarrollo los conceptos reforzamiento y modificación de la conducta, los cuales giran en torno a la aplicación de los premios y castigos para alentar o desalentar el comportamiento humano (Soto, 2001).

Por lo que se tiene, que el concepto de **reforzamiento** sostiene que el comportamiento se lleva a cabo en función de sus consecuencias (premios o castigos), que en algún momento afectan la interacción del comportamiento. Esto es, si una persona es gratificada o “reforzada” por realizar cierta conducta esta acción o conducta tiende a repetirse, en cambio si la persona recibe un “castigo” por llevar a cabo una conducta determinada sentirá como consecuencia una sensación desagradable que tiende a no repetirse (Soto, 2001).

En cuanto al concepto **modificación de la conducta**, Soto (2001) menciona que parte de tres principios básicos, que son:

**a) Comportamiento mensurable:** El comportamiento mensurable es un trabajo susceptible de ser observado y expresado en términos cuantitativos (como pueden ser el número de unidades producidas, porcentaje de unidades defectuosas o número de estudiantes instruidos entre otros).

**b) Tipos de consecuencia:** Dentro de la modificación de la conducta, es muy importante el tipo de consecuencias que se pueden manifestar en un momento dado. Las consecuencias pueden ser agradables o desagradables, lo cual es determinado por dos factores: la acción que se desprende de la conducta y la naturaleza del resultado.

**c) Programa de reforzamiento y castigo:** La eficacia de las consecuencias para motivar a la persona depende no sólo del tipo de consecuencia, también interviene la frecuencia de estas. Por lo que a continuación se describirán, los cinco tipos de programas de reforzamiento y castigo de uso más común, los cuales son:

- a) De intervalo fijo.
- b) De intervalo variable.
- c) De proporción fija.
- d) Continuo.
- e) De proporción variable.

Con esta revisión de la teoría conductista, tenemos que la motivación parte de dos elementos que son: “el reforzamiento” que puede ser negativo o positivo y la “modificación de la conducta” y que es aplicable a aquella conducta observable que se puede medir. Posteriormente se habló de las consecuencias del reforzamiento y como se clasifican, así como el mencionar los programas de reforzamiento y castigo, y una vez revisado este tema el siguiente aspecto que se abordará son las teorías contemporáneas que han descrito a la motivación.

#### **4 . 7 Teorías contemporáneas de motivación**

En la actualidad mucho se ha estudiado la motivación por lo que algunos investigadores se han dado la tarea de dar sus propias opiniones del origen de la motivación por lo que a continuación se describirán los trabajos de Clayton Alderfer, Douglas MacGregor, Davis MacClelland, Edwin Locke, Jane Pearson.

## **4 . 7 . 1 Teoría ERG ( existencia, relación y crecimiento)**

Clayton Alderfer (Cit. en: Robbins, 1998), sostiene que existen tres grupos de necesidades que son: existencia, relación y crecimiento a ellos se debe su nombre (existence, relatendness, growth).

Por lo que se refiere al grupo de existencia, Alderfer menciona que es el cubrir con los requerimientos básicos de existencia individual, esto incluye en las necesidades fisiológicas y de seguridad. En cuanto al segundo grupo de necesidades se tienen las de relación que es el deseo de tener relaciones interpersonales importantes, los deseos sociales y de estatus requieren la interacción con los demás para ser satisfechos y se alinien con la necesidad social en donde se desenvuelve la persona; por último Alderfer menciona que lo que es la necesidad de crecimiento se refiere a un deseo intrínseco de desarrollo personal esto incluye cumplir el individuo (Robbins, 1998).

Al analizar esta teoría es posible considerar que tiene elementos que parten de la pirámide de Maslow y Alderfer los adapta a las necesidades que posee la persona en la actualidad y que estas necesidades van mas allá de cubrir simplemente las necesidades básicas.

## **4 . 7 . 2 Teoría X y teoría Y**

Douglas McGregor (Cit. en: Robbins, 1998), propuso dos posiciones distintas de los seres humanos; una básicamente negativa, nombrada teoría X y otra totalmente positiva nombrada teoría Y, después de ver la manera en la cual los gerentes trataban a sus empleados, McGregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos esta basada en ciertas suposiciones de grupo y que el tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de a cuerdo con los siguientes suposiciones:

1. A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.
2. Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
3. Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó otras suposiciones positivas que llamó teoría Y y consta de las siguientes premisas:

- I. Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- II. La gente ejercitará la dirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
- III. La persona promedio puede aprender a aceptar, aún buscar, la responsabilidad.
- IV. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva a aquellos que tienen puestos gerenciales.

McGregor plantea su teoría a partir de las experiencias que tienen los gerentes con sus empleados y no tiene nada que ver con las otras teorías antes mencionadas en este capítulo, parte de la suposición del sentir de los empleados a su trabajo tomando en cuenta los gustos y prejuicios que posee el trabajador.

### **4 . 7 . 3 Teoría de las necesidades MacClelland**

Davis MacClelland (Cit. en: Robbins, 1998), profesor de psicología ha realizado varias investigaciones a partir de la siguiente hipótesis: las personas,

dependiendo del medio ambiente en que viven, desarrollan una mayor o menor capacidad para realizar tareas que ellos a priori contemplan que tendrán éxito razonable, evitando aquellas que son demasiado fáciles o demasiado difíciles.

A partir de tal hipótesis McClelland denomina y clasifica los siguientes factores: a) logro, b) afiliación y c) poder como elementos que pueden llevar a la persona a tener un alto o menor grado de motivación y de acuerdo con Robbins (1998), se describen de la siguiente forma:

**Necesidad de logro:** es el impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

**Necesidad de poder:** es la necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían.

**Necesidades de afiliación:** es el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

McClelland establece en su teoría las necesidades que posee la persona hacia su trabajo y vida personal, por lo que se puede apreciar con claridad que las personas con trabajos de alto nivel o puestos gerenciales o ejecutivos esperan cumplir sus necesidades de logro, necesidad de poder y de afiliación.

#### **4 . 7 . 4 Teoría del establecimiento de metas**

A finales de la década de los años 70 Edwin Locke (Cit. en: Robbins, 1998), propuso que las intenciones de trabajar en metas establecidas son una fuente importante de motivación en el trabajo. Esto es las metas le dicen al empleado lo que necesita realizar y cuánto esfuerzo tendrá que hacer, esto evidente apoya fuertemente el valor que tiene una meta. Por lo que es necesario que la meta sea muy específica para que el desempeño del trabajador se incremente, en cuanto al establecimiento de metas difíciles hay que especificar lo más posible su grado de dificultad puesto que la persona aceptara con más facilidad el sentido de la meta dando como resultado un desempeño más alto en las metas establecidas.

En esta teoría la persona trata de aplicar sus habilidades cognoscitivas, sociales y de aceptación hacia las metas que se mantienen constantes, por lo que es evidente que al establecer metas fáciles es más probable alcanzar su logro en poco tiempo, mientras que una meta difícil necesitara un alto nivel de desempeño y la satisfacción de su logro será mayor que si fuese el cumplimiento de una meta fácil (Robbins, 1998).

El establecimiento de metas hace que la persona se conduzca de manera adecuada en el cumplimiento de una meta específica, permitiendo que la retroalimentación sea constante facilitando a la persona darse cuenta de lo que quiere, que ha hecho y que podrá hacer para mejorar en el futuro, es decir la retroalimentación actúa como una guía en el comportamiento (Robbins, 1998).

Edwin Locke (Cit. en: Robbins, 1998), también menciona que en el establecimiento de metas se cumplen tres principios que son: el *compromiso* con la meta, donde la persona esta motivada para alcanzar el cumplimiento de la meta sin tener que disminuirla o abandonarla; *locus control* interno que permite que el individuo acepte la meta por si mismo sin que otro se lo diga y, por último, se cumple lo que es la *autosuficiencia* que es la creencia que tiene el individuo de poseer una capacidad extraordinaria para desempeñar una meta. Mientras más alta sea su autoeficiencia más seguridad tendrá la persona para alcanzar el éxito de la tarea.

Por lo anterior es posible considerar que en situaciones difíciles es posible que una persona enfoque su esfuerzo para alcanzar una meta o en su defecto lo deje en su totalidad, mientras que aquellas personas con una autoeficiencia alta tratarán con más entusiasmo de controlar su desafío (Robbins, 1998).

Locke al establecer esta teoría nos muestra la importancia que tiene el establecer metas a corto mediano y largo plazo puesto que el individuo al planear sus propias metas se demuestra asimismo su capacidad de logro, éxito y superación personal puesto que al establecerse metas la persona sabe con claridad que es lo que quiere y espera de esta meta lo que facilita el desarrollo y cumplimiento de la meta

#### 4 . 7 . 4 Teoría de la equidad

Jane Pearson material recuperado de (Solana, 2005) inicia una investigación sobre los niveles de motivación en el trabajo, por lo que elige un grupo considerable de personas que tienen un trabajo a nivel administrativo en organizaciones ubicadas en diversos estados de los Estados Unidos encontrando hallazgos realmente sorprendentes. Pearson describe a la motivación como un factor central en la ejecución del trabajo mismo donde intervienen factores como la autoevaluación del trabajador en cuanto a su esfuerzo y la recompensa deseada equivalente a su desempeño.

Por lo que el término equidad se define como la porción que guardan las actividades laborales del individuo y las recompensas deseadas. En esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con su esfuerzo realizado en el trabajo, además que las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben (Solana, 2005).

Robbins (1998), describe esta teoría en los siguientes cuatro puntos de comparación que un empleado suele comparar con sus compañeros de trabajo, los cuales son:

1. **Interno propio:** Las experiencias de un empleado en una posición diferente dentro de su organización actual.
2. **Externo propio:** Las experiencias de un empleado en una situación o posición fuera de su organización actual.
3. **Interno de otro:** Otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.
4. **Externo de otro:** Otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización del empleado.

Asimismo, en esta teoría los empleados suelen compararse con amigos, vecinos, compañeros de trabajo colegas que estén en otras organizaciones o el referente que el empleado escoja como punto de comparación, esta

comparación estará influenciada tanto por las experiencias propias que posee la persona de su trabajo y anteriores trabajos como de los componentes que tiene el trabajo de otras personas en la misma organización u otras organizaciones (Robbins, 1998).

No obstante, esta comparación se hace tomando en cuenta las siguientes variables de moderación que son: género, antigüedad, status y la cantidad de adecuación a nivel profesional. La investigación de Pearson demuestra que tanto el hombre como la mujer prefieren comparaciones de su mismo sexo, puesto que en los trabajos a nivel administrativo los hombres alcanzan mayor estatus y desarrollo económico; mientras que en la mujer es lo contrario, trabaja más teniendo menor posibilidad de alcanzar un mayor status y percibe menos salario que los hombres. Por lo que la comparación es determinada por el sexo de las personas, los hombres se comparan con otros de su misma posición y las mujeres se comparan entre ellas mismas. Esta comparación nos lleva a concluir que los empleados cuyos trabajos no son segregados por el sexo harán más comparaciones entre los sexos que aquellos cuyos puestos están dominados, ya sea por hombres o mujeres (Robbins, 1998).

Robbins (1998), también menciona que dentro de esta teoría de equidad también las personas hacen comparaciones en cuanto a las percepciones económicas que tienen, tomando en cuenta los siguientes puntos:

1. Pago por tiempo, los empleados recompensados en exceso producirán más que los empleados pagados equitativamente: esto es los empleados por hora y los asalariados generarán gran cantidad o calidad de producción a fin de incrementar el lado de las aportaciones al trabajo (beneficios) y favorecer la equidad.
2. Pago por cantidad de producción, los empleados compensados en exceso producirán pocas unidades, aunque de mayor calidad, que los empleados que reciben igual pago: los individuos que reciben su paga con base en las piezas realizadas incrementarán sus esfuerzos de lograr la equidad, lo cual dará como resultado mayor calidad. Sin embargo, los incrementos en la cantidad sólo aumentarán la desigualdad, ya que cada unidad producida



generará un mayor sobrepago. Por tanto, el esfuerzo se dirige hacia aumentar la calidad en lugar de incrementar la cantidad.

3. El pago por tiempo, los empleados que no están lo suficientemente recompensados producirán menos u ofrecerán una calidad inferior. Se disminuirá el esfuerzo, el cual traerá una menor productividad o una producción de calidad más que los sujetos pagados equitativamente.
4. Pago por cantidad de producción, los empleados no recompensados producirán grandes cantidades de unidades de baja calidad en comparación con los empleados pagados equitativamente: los empleados con los planes de pago con base en el número de piezas elaboradas pueden dar cabida a la equidad ya que negociar la calidad de lo que se produce por la cantidad dará como resultado un incremento en las recompensas con muy poco incremento, o ninguno, en las contribuciones.

Asimismo, cabe señalar que esta teoría se apoya en datos poco significativos; en primera las desigualdades creadas por el sobrepago o pagó excesivo no parecen tener un impacto muy significativo en el comportamiento de la mayoría de las situaciones de trabajo. Puesto que aparentemente la gente tiene una mayor tolerancia ante las desigualdades por un pago excesivo y la desigualdad de un pago inferior al percibido como justo. En segundo, no toda la gente es igual de sensible al comparar sus ingresos económicos, puesto que podrá haber personas que tengan un ingreso inferior pero hacen lo que más le gusta en su trabajo y se sientan satisfechas (Robbins, 1998).

También es importante hacer notar que mientras la mayor parte de la investigación sobre la teoría de la equidad se ha enfocado en el salario, los empleados parecen buscar la equidad en la distribución de otras recompensas organizacionales. Por ejemplo se ha demostrado que el uso de títulos de status alto como también oficinas lujosas para algunos empleados podrían funcionar como beneficios en su ecuación de equidad (Robbins, 1998).

Con la revisión de las diferentes teorías de motivación propuestas por las diversas corrientes psicológicas como lo es el humanismo, el enfoque cognoscitivista, la gestal, el psicoanálisis, el conductismo y teorías contemporáneas, es posible apreciar que algunos modelos parten de la teoría Maslow y otros de la teoría de Freud; por lo que cada modelo tiene sus propios postulados y su importancia no es ni mayor ni menor en cuanto a la descripción del cómo se analiza la motivación, por lo que a continuación se hará una comparación de cada teoría ya establecida para explicar de forma analítica su grado de importancia.

#### **4. 8 Importancia de los indicadores de la motivación para el ámbito de la psicología.**

Para el psicólogo organizacional es de vital importancia conocer las principales teorías psicológicas que han estudiado el concepto motivación, puesto que a través de los modelos motivacionales ya establecidos se pueden analizar las implicaciones y alcances que tiene el motivo en la vida laboral de la persona y esto nos ayudara a detectar los factores que en algún momento, al no cumplirse con las expectativas del motivo esperado por el empleado, pueden alterar la satisfacción laboral, y a su vez, el conocer los modelos motivacionales nos sirve como una guía para encaminar los programas que el psicólogo puede implementar para mejorar la satisfacción y vida laboral del trabajador.

A continuación se hará una comparación de las teorías motivacionales analizadas en este capítulo.

En primer lugar tenemos que la teoría más aceptada y renombrada en el estudio de la motivación es la que nos propone Abraham Maslow, que destaca las necesidades tanto psicológicas como biológicas y son una parte fundamental en la motivación que espera cumplir la persona; por lo que Maslow jerarquiza estas necesidades colocándolas en la representación de pirámide (ver pág 75) donde las necesidades son integradas a su grado de importancia, así tenemos que las necesidades fisiológicas y de seguridad están en la base de la

pirámide, considerándolas como necesidades de primer orden. En cuanto a las necesidades de pertenencia, seguridad y protección, autorrealización las ubica en la parte superior de la pirámide y las considera como necesidades de orden superior. Esta diferencia entre las dos ordenes de necesidades (nivel superior y nivel inferior) se llevó a cabo suponiendo que las necesidades de orden superior satisfacen el interior afectivo y psicológico de la persona; en cambio, las necesidades de orden inferior se satisfacen en el exterior (manifestándose a través de cosas materiales como el tener un trabajo con un salario reenumerado que permita a la persona comprar alimentos tener que vestir y un lugar donde vivir). Por lo que esta suposición hace factible que creer que al tener un trabajo reenumerado podrán cumplir con sus necesidades de orden inferior y muchas veces al satisfacer estas necesidades ya no se hace más por alcanzar las necesidades de orden superior, lo que hace evidente suponer que el dinero cubre con las necesidades más esenciales haciendo feliz y autorrealizada a la persona. Lo cual no es así, ya que esto depende de cada persona tomando en cuenta su nivel socioeconómico, académico, contextual y familiar, no todas las personas viven de la misma manera y esperan lo mismo de la vida.

Con lo mencionado anteriormente se puede apreciar que la teoría de Maslow tiene sus desventajas, ya que no está tomando en cuenta las expectativas individuales que espera el sujeto de la vida, por lo que el orden de la jerarquía de necesidades no se cumple en su totalidad. Sin embargo, Maslow al explicar su teoría de las cinco necesidades hace grandes aportaciones al estudio de la motivación, por lo que otros investigadores como Herzberg y Vromm se apoyan en su teoría para desarrollar otros modelos teóricos que expliquen el desarrollo de la motivación.

Hezberg, propone su modelo de los factores de seguridad e higiene (ver pág 77) en donde se nos muestra de forma general lo que el empleado espera de su trabajo y, al cumplirse con lo que dice el cuadro representativo, el trabajador sentirá un alto grado de satisfacción en su defecto se sentirá insatisfecho.

Esta teoría en comparación a otras teorías como la propuesta por Freud, Adler, Porter y Lawler, el cognoscitivismo , la gestal, el conductismo no tiene similitud.

Asimismo, durante el desarrollo de este capítulo se analizó la teoría de Porter y Lawler que habla de los factores que inciden en la motivación intrínseca del motivo y están en constante movimiento por lo que la teoría plantea la importancia del desempeño que ejecuta la persona para alcanzar el cumplimiento de un motivo determinado, por lo que se puede decir que esta teoría se relaciona con la teoría del establecimiento de metas, donde es más fácil alcanzar el cumplimiento de una meta planeada que se cubrirá en corto tiempo para motivar a otros objetivos planeados.

Posteriormente se analizó también la teoría de Vromm que menciona en su modelo la finalidad que tiene la valencia, la expectativa que son los medios o instrumentos para alcanzar un motivo, por lo que esta teoría a comparación de los otros modelos motivacionales analizados en este capítulo no tiene relación con las expectativas de vida personal que espera cumplir el individuo, sólo se enfoca a lo que el individuo espera a nivel trabajo por lo que la teoría de Vromm es un tanto difícil de cumplir.

Asimismo, se revisó la teoría de la expectativa menciona que una persona se comporta de una determinada manera porque espera que su conducta le lleva a la recompensa deseada, lo cual tiene implicaciones en el ámbito laboral puesto que al integrarse una persona en un trabajo debe de tener en claro cual será su papel dentro de la organización. Esto es que el trabajador debe de entender con exactitud cual es su función dentro de la empresa, así como el saber cuales son los requisitos del puesto ya que esto permitirá al empleado alcanzar sus expectativas dentro del trabajo, por lo que al no cumplirse con lo esperado en el trabajo la persona puede generar estados de esstress laboral, frustración y poco desempeño laboral afectando su satisfacción laboral.

En cuanto a la teoría de la disonancia cognoscitiva está se forma cuando se manifiestan conflictos o inconsistencias internas, especialmente en los aspectos mas importantes del mundo cognoscitivo y cuando esto ocurre surge

entonces la “disonancia cognoscitiva”, por lo que la persona trata de reducir la disonancia entre las dos cogniciones que existen en la persona, modificando uno de los dos conocimientos y esto se puede observar con los empleados de nuevo ingreso, ya que al capacitarlos en las funciones que van a desarrollar dentro de la organización surgen discrepancias a la hora de aplicar estos dos conocimientos en las actividades de trabajo; puesto que el empleado además de recibir nueva información en la capacitación inicial posee otros conocimientos de sus trabajos anteriores además que al interactuar con sus compañeros de trabajo recibe información extra a la capacitación lo cual puede generar conflictos de ideas provocando confusión en el trabajador.

Posteriormente, se analizó el enfoque psicoanalítico que propone la teoría de motivación de Sigmund Freud quien establece que los seres humanos nos regimos por dos principios el del placer y el de la realidad que están en constante lucha y a su vez estos dos principios se desencadenan en tres estadios que conforman el sentido de motivación del hombre, los cuáles son: el ello, el yo y el súper yo y en comparación a la teoría de disonancia cognoscitiva tiene ciertas similitudes, puesto que en una idea o motivo siempre van a intervenir las diferencias entre el yo, súper yo y ello lo cuál puede afectar la idea central del significado de cognición inicial.

No obstante, la teoría de motivación propuesta por Freud a dado pie al desarrollo de otras teorías de motivación una de ellas es la teoría neurofrediana propuesta por Alfred Adler quien retoma los postulados de Freud para formar su propia teoría, en ella se reduce la función del instinto y da más importancia a los factores sociales, explicando que dentro de la teoría neurofrediana el instinto (libido) y lo cultural (sociedad) no están en constante conflicto como lo esta la teoría de Freud donde el yo, súper yo y ello no se nivelan en ningún sentido; en esta teoría el instinto y lo cultural van de la mano permitiendo que al desarrollarse el instinto de un motivo esperado de pauta para el surgimiento del desarrollo de lo cultural donde el individuo tiene su mente abierta al conocimiento y experiencias nuevas aspirando siempre al cambio y a tener cosas mejores. Posterior al análisis de la teoría de Freud y Adler, se menciono también la teoría de las necesidades que también tiene

parecido con las teorías de motivación Freudianas y de Adler. En esta teoría de las necesidades Landy y Becker proponen que la necesidad, el impulso, motivo y meta establecida van de la mano sin que alguno de estos elementos están en conflicto con el otro y es un modelo más explícito y sencillo en comparación a las teorías de Freud y Adler.

Más adelante se revisaron otros modelos motivacionales, como lo es la teoría de Kurt Lewin y el modelo motivacional propuesto por Skinner y que a continuación se hará una comparación. La teoría propuesta por Kurt Lewin parte de las siguientes premisas: a) La motivación se construye de elementos innatos y aprendidos y b) La motivación es un proceso consciente e inconsciente. Por lo que se puede apreciar que el motivo se construye sobre elementos innatos y aprendidos, además que es un proceso consciente e inconsciente por lo que esta teoría también concuerda con el modelo propuesto por Freud.

Con esta breve mención de lo que es la teoría motivacional propuesta por Kurt Lewin, se puede apreciar que el motivo se construye sobre elementos innatos y aprendidos; además que es un proceso consciente e inconsciente por lo que esta teoría también concuerda con el modelo motivacional propuesto por Sigmund Freud que asegura que el proceso de la motivación es consciente e inconsciente.

Asimismo, también se reviso el modelo motivacional propuesto por B.F Skinner que propone que la conducta esta influenciada por sus consecuencias y que estas se dan a través del reforzamiento o castigo, que en algún momento es la consecuencia o resultado de la conducta manifiesta y su motivo inicial. Esta teoría de reforzamiento y modificación de la conducta en comparación a las otras teorías antes analizadas no tiene similitudes con los otros modelos motivacionales, debido a que parte de la corriente psicológica conductista que sólo acepta y analiza lo que es observable y no se mete con los sentimientos o ideas internas como lo hace el psicoanálisis, cognoscitvismo y la gestal.

No obstante, este modelo está específico que sólo describe las consecuencias de la conducta manifiesta durante el proceso de motivación y no entra en polémicas como lo hace la teoría de la disonancia cognoscitiva, debido a que no está tomando en cuenta los prejuicios personales y sociales que tiene la persona para llevar a cabo esa conducta que le permitirá cumplir con el objetivo del motivo esperado. Por lo que el modelo de Skinner sólo es aplicable para modificar o controlar la conducta motivacional observable.

Por consiguiente, la teoría de motivación propuesta por Skinner es un tanto mecánica puesto que sólo se enfoca en el estímulo respuesta y sus consecuencias dejando a un lado las expectativas emocionales psicológicas y sociales que posee el individuo al intentar satisfacer un motivo; posteriormente al análisis del enfoque conductista se describió la teoría ERG que a continuación se hará una comparación.

Clayton Alderfer desarrolla su propia teoría de motivación que nombra ERG, la primera letra E significa "existencia" que se refiere al satisfacer los requerimientos más básicos de existencia que son: las necesidades fisiológicas y de protección, la segunda letra es R que se refiere a la "relación" que puede llegar a tener una persona con sus semejantes que puede ser el tener un buen desenvolvimiento social, tener amistades duraderas, el ser solidario con los demás y por último esta la letra G o growth que significa "crecimiento" en este aspecto la persona busca cumplir con la "existencia y relación" para poder alcanzar de esta manera su propia autorrealización.

La teoría ERG tiene mucha similitud con la teoría de Maslow sólo que su contenido describe tres aspectos específicos que se contemplan en la teoría de las cinco necesidades, que son: existencia, relación y crecimiento que son elementos indispensables, que el individuo espera alcanzar en un determinado tiempo.

Asimismo, dentro del análisis de las teorías contemporáneas se describió lo que es la teoría X y la teoría Y postulada por Douglas McGregor; en ella McGregor describe a la teoría X como la recopilación de factores por los cuales

el individuo ve a su trabajo como un proceso obligatorio de existencia encontrando en el insatisfacción personal. En tanto que la teoría Y McGregor nos menciona todos los aspectos positivos por los cuales un individuo busca integrarse favorablemente en un trabajo encontrando en el una fuente de satisfacción personal.

La teoría X y Y tiene ciertas similitudes con el modelo motivacional propuesto por Herzberg quién describe con más exactitud los factores que llevan a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo, por lo que la teoría de X y Y es una forma actual de describir los aspectos positivos y negativos por los cuales una persona busca integrarse en un empleo.

Otra de las teorías revisadas, es la teoría de las necesidades propuesta por McClellan que en nuestra actualidad; McClellan denomina su teoría de necesidades partiendo de tres premisas que busca el hombre actual, que son:

**Necesidad de logro:** que es el impulso de sobresalir y luchar con los estándares del grupo o entorno donde se vive.

**Necesidad de poder:** que es la necesidad de hacer que el otro se comporte como habitualmente no lo haría en su vida normal.

**Necesidad de afiliación:** que es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas con otros.

La teoría de McClelland tiene similitudes con la teoría de Maslow puesto que contempla aspectos como la necesidad de logro y afiliación y también contempla aspectos del inconsciente como lo es la búsqueda de la necesidad de poder.

Posteriormente, al análisis de la teoría de McClellande se mencionó la teoría de establecimiento de metas propuesta por Locke donde se explica la importancia que tiene el establecerse y proponerse metas; puesto que el tener una idea clara de lo que se espera en la vida la persona será capaz de cumplir con lo esperado en poco tiempo y una vez que se ha alcanzado una meta es más fácil alcanzar con el objetivo de otra meta, lo cual impulsa a la persona a imponerse otras metas y objetivos para con la vida. Esta teoría es de las más



actuales en el campo de la psicología y no tiene parecido con otras teorías mencionadas por lo que hace suponer que el establecer metas para con la vida personal y laboral tiene mayor alcance en comparación a las otras teorías antes mencionadas.

Por último, se describió la teoría de equidad propuesta por Pearson que es otra teoría de motivación innovadora; el término equidad se refiere a la porción que guardan las actividades laborales del individuo y las recompensas deseadas; en esta teoría las personas están, motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con su esfuerzo realizado en el trabajo. En esta teoría las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas de otras personas ya sean vecinos, colegas, amigos o personas de su mismo género que sean compañeros de trabajo. En esta teoría se hace evidente la importancia que tienen las percepciones económicas y nos muestra la realidad en las que generalmente vivimos, los hombres ganan más que las mujeres y las mujeres a su vez ganan menos que los hombres haciendo más actividades de trabajo. Con esta comparación de las teorías analizadas, es posible darse cuenta que hay teorías que tienen similitudes y concuerdan con sus postulados. Asimismo, existen otras teorías que son tan particulares como la teoría propuesta por Skinner que no se parece a los otros modelos motivacionales ya establecidos. Lo cual no quiere decir que este modelo no sea funcional y una vez que se han revisado los alcances y semejanzas de cada teoría se pasará a hacer una conclusión de la presente tesis; tomando en cuenta que el hacer este análisis nos da un panorama general de las implicaciones que puede llegar a tener un motivo en la persona y su interés por permanecer en un trabajo lo cual puede ayudar al psicólogo a crear programas que se puedan implementar en la organización y dar seguimiento en el mejoramiento de la satisfacción laboral del trabajador.

## CONCLUSIONES

Al inicio de esta investigación se planteo el siguiente objetivo que es el establecer un panorama general de los diversos enfoques psicológicos que han descrito el origen de la motivación en el área laboral y que implicaciones puede llegar a tener en la satisfacción laboral, por lo que ha continuación se exponen las siguientes conclusiones:

En primera instancia se menciona en el presente capítulo uno el desarrollo histórico de la psicología industrial que en un principio sólo estudio al hombre como una máquina de hacer productos acabados y la única manera que se tenía en ese momento de motivar al empleado era a través de incentivos económicos con lo cual su productividad se mantenía en un mismo margen de trabajo sintiéndose la persona no muy satisfecha con su trabajo y en ese tiempo solo se cubría con necesidades básicas como lo es el tener que comer, que vestirse y un techo dejando aun lado sus propias aspiraciones personales de tener un nivel de vida mejor. Posteriormente se describe el surgimiento de la psicología organizacional donde el hombre participa, propone y desarrolla sus propios grupos organizacionales, haciendo que el trabajo no sólo sea un sustento de sobrevivencia, puesto que el trabajo también significa superación y satisfacción laboral. Es durante este periodo que la organización comienza a interesarse por lo que el trabajador siente y piensa para con sus actividades y organización puesto que la inteligencia humana supera la exactitud de la máquina y es a través del trabajo que la persona puede encontrar otros motivadores internos que le permitan sentirse satisfecho con su trabajo y con la vida cotidiana cubriendo de esta manera sus propias aspiraciones personales que van más allá de cubrir con sus necesidades básicas.

Asimismo, en el segundo capítulo se describen las funciones que comúnmente realiza el psicólogo en una organización, que son: reclutamiento y selección de personal, análisis y evaluación de puestos, capacitación, por lo que al revisar estos temas es posible darse cuenta que las condiciones de trabajo han cambiado. Hoy en día la organización establece un contrato

económico de trabajo (ver p. 28 – 31) donde se plantea al empleado bajo qué condiciones va estar contratado y qué beneficios se le van a brindar durante su estancia en la organización y aunado a este contrato se ofrece otro a nivel psicológico donde la organización se compromete a respetar los derechos humanos que espera tener la persona dentro del trabajo.

Sin embargo, cabe señalar que no todas las organizaciones están interesadas en ofrecer un contrato psicológico a sus empleados y mucho menos cuentan con una persona indicada que pueda brindar el apoyo necesario para que estos se sientan satisfechos con su trabajo y esto a su vez provoca bajo rendimiento en las actividades, falta de interés y desmotivación hacia la organización; aunado a lo anterior cabe mencionar que actualmente encontrar un empleo estable es muy difícil por lo que la persona desde antes de integrarse a una organización carga con una serie de actitudes no muy positivas que le impiden desarrollar al máximo sus potenciales dentro de un trabajo y sus actitudes contagian a otros empleados y personas que están a su alrededor, por lo que el trabajo en la mentalidad del mexicano es visto como una carga o algo que se tiene en el momento y quien sabe si mañana o pasado se permanecerá en el, por lo que el interés de dar lo mejor en trabajo se ha perdido para algunas personas.

Asimismo, al efectuar este análisis del capítulo dos es fácil percatarse que el desarrollo de los recursos humanos ha mejorado notablemente a nivel organización; aunque cabe mencionar que en la actualidad hay empresas que exigen al psicólogo llevar a cabo funciones que no le corresponden como lo es la nómina que es el trabajo del auxiliar contable y que son parte de los recursos humanos y que por cuestiones económicas la organización prefiere contratar a una sola persona que haga lo de dos o tres profesionales en el área de recursos humanos y con ello el trabajo del psicólogo ha cambiado sus tareas y en otros casos sólo se limita al reclutamiento y selección de personal y en específico a la aplicación e interpretación de las pruebas psicométricas, por lo que su función se ha estancado en esta actividad a pesar que sus servicios pueden ofrecer múltiples beneficios a la organización, uno de ellos es la capacitación donde el psicólogo puede implementar programas que puedan

mejorar las actividades de trabajo y elevar el interés que tiene la persona por ser mejor en su trabajo y mejorar su satisfacción laboral.

No obstante, cabe señalar que el trabajo del psicólogo debe ser visto como un facilitador de los cambios y mejoras que se pueden dar en la organización y a su vez promueve el desarrollo individual de cada trabajador rescatando los valores culturales del mexicano como la honestidad, ser mejor cada día y sobre todo enseñar a las personas que el trabajo no es una carga; ya que a través del trabajo es posible alcanzar un nivel de mejor de vida elevar nuestro interés por las actividades cotidianas y sobre todo hacer notar que la persona que está bien productivamente en su trabajo lo va a estar bien consigo misma y con la vida.

En cuanto al capítulo tres se analizó lo que es a la organización y su relación con el comportamiento humano, mencionando que hay diferentes tipos de organización y que dentro de las actividades de trabajo se manifiestan ciertos comportamientos que pueden beneficiar o afectar el desarrollo de las actividades de trabajo; uno de ellos es la actitud que es un elemento importante para que el trabajador se sienta satisfecho o insatisfecho en su trabajo y dentro de los factores que determinan esta satisfacción e insatisfacción laboral se tienen los siguientes:

- La persona busca integrarse en un trabajo porque necesita en primer lugar cubrir con sus necesidades de sustento y vivienda; más sin embargo, también busca integrarse al medio social donde necesita aplicar sus conocimientos y habilidades adquiridas en la escuela, trabajos anteriores, amigos y la vida misma. También busca que estos conocimientos y experiencias sean aprobados y reconocidos por otras personas ya sean colegas, familiares, amigos o vecinos y a su vez que estos conocimientos se retroalimenten para el bien de la persona y su trabajo.
- Otras fuentes de satisfacción laboral son: el tener un trabajo con cierto estatus social donde la persona alimenta su autoestima integrándose en un trabajo con alto rango de responsabilidades permitiendo que su

desempeño sea sobresaliente a nivel social. Otra fuente de satisfacción laboral es la eficiencia donde el trabajador siente que su desempeño en el trabajo esta bien hecho y que es de calidad.

En cuanto a las manifestaciones de insatisfacción laboral tenemos que son múltiples, una de ellas es el ausentismo, otra manifestación sería la rotación de personal el cambiarse de área o el abandonar el trabajo así como el llegar tarde a la organización causa gastos no planeados que afectan a la economía organizacional. Otro fenómeno más reciente de insatisfacción laboral es la manifestación de agresión y conductas antisociales en el lugar de trabajo está puede manifestarse dañando o destruyendo las instalaciones, robando equipo o materiales de trabajo o mostrar agresión física o verbal hacia supervisores o compañeros de trabajo y a todo esto hay que mencionar que la principal fuente de insatisfacción laboral es la ruptura del contrato psicológico de trabajo.

Cuando se rompe el contrato psicológico la persona puede sentir en un momento dado que sus derechos y respeto como persona han sido alterados, lo cual conlleva a que el trabajador salga definitivamente de la organización sin solucionar de manera positiva el conflicto interno con la empresa, lo cual altera las funciones y objetivos planeados de la organización y lo más importante es que desestabiliza a la persona bajando su autoestima, su seguridad y altera sus planes y proyecto de vida.

Es en estos casos donde el psicólogo puede intervenir una vez que se han identificado en el empleado conductas manifiestas de insatisfacción laboral y de alguna manera es posible llegar a evitar que la persona salga de la organización y esta intervención se puede llevar a cabo implementado en los trabajadores talleres de motivación y superación personal, ya que la persona que se encuentra formando parte de una organización espera que otra persona que en este caso es el psicólogo le diga como enfrentar sus insatisfacciones en el trabajo y con ello es posible que el empleado y organización se complementen y formen uno sólo dando pauta a mejorar el trabajo en equipo e incrementar la productividad del trabajador y organización.

Para cumplir con el fin antes mencionado en el capítulo cuatro se analizaron las diferentes teorías de motivación en el ámbito laboral, encontrando que hay autores que desarrollan sus postulados a partir de modelos ya establecidos como lo es la teoría de Freud que parte de los estados inconscientes del hombre, algunos de estos investigadores son Adler, Landy y Becker y el modelo de la expectativa y disonancia cognoscitiva cuya propuesta menciona que dentro del motivo se involucran los prejuicios sociales y personales que posee la misma persona, por lo que es fácil percatarse que el motivo tiene aspectos inconscientes como innatos que retribuyen en el desarrollo de la meta esperada y que dentro de este proceso intervienen los prejuicios internos que tiene el individuo impidiendo alcanzar sus propias metas generando estados de ansiedad e insatisfacción, por lo que es necesario que la misma persona reconozca cuales son los prejuicios o impedimentos que interfieren para alcanzar sus propias metas y expectativas para con la vida y trabajo.

Otra teoría analizada en el capítulo cuatro es la teoría de las cinco necesidades propuesta por Maslow que es un claro ejemplo de lo que la persona espera para con la vida, aunque hay que señalar que no todas las personas esperan lo mismo y esto depende de su cultura, valores y contexto donde se vive; por lo que este modelo tiene muchos alcances y se puede aplicar a nivel trabajo y vida personal.

Por consiguiente a partir del análisis de las teorías mencionadas en el capítulo cuatro se retoma el modelo de Maslow, el modelo de la expectativa y disonancia cognoscitiva y el modelo de establecimiento de metas de Locke para desarrollar el siguiente taller de motivación y superación personal como una propuesta de intervención que permita mejorar en los trabajadores los niveles de satisfacción laboral, tomando en cuenta que algunas empresas no cuentan con una persona indicada que elabore este tipo de programas (ver anexo 1 y 2).

El presente taller se encuentra compuesto de cinco sesiones, que a continuación se explicaran brevemente en que consisten:

En la primera sesión se explicara a los trabajadores los componentes que forman el motivo y la importancia que tiene en la vida cotidiana y se aplicara un cuestionario que pretende sondear los motivos por los cuales la persona se encuentra en la organización y esto a su vez da pauta a descubrir los niveles de satisfacción e insatisfacción que posee la persona.

En la segunda sesión se explicara a los trabajadores lo que es la teoría de Maslow y se aplicara un cuestionario que esta diseñado para ver que tanto está comprometida la persona en el cumplimiento de sus propias metas con la vida y trabajo.

En la tercera sesión se explicara a los trabajadores la teoría de expectativa y se aplicara un cuestionario que permita saber si la persona está interesada en tener un proyecto de vida establecido y que tanto le importa el llevarlo a cabo.

En la cuarta sesión se explicara a los trabajadores los componentes de la teoría de la disonancia cognoscitiva y el como influye en la persona y se aplicara un cuestionario que permite saber si se cuenta con el compromiso del trabajador para establecer un programa personal de metas a seguir en el trabajo y vida personal.

En la quinta sesión se explicara a los participantes lo que son las expectativas y valencias que componen el motivo y al final de la sesión se aplicara un cuestionario que permitirá sondear que tanto se siente satisfecha la persona en su actual trabajo; esta sesión es la más importante del taller ya que el instructor junto con los participantes plantearan una serie de metas para con la vida y trabajo con lo que se espera que los trabajadores tengan herramientas necesarias y una guía del como cumplir con sus propias metas y expectativas y con ello elevar los niveles de satisfacción del trabajador.

Con la presentación de este taller se espera dar seguimiento a la necesidad que tiene el empleado por sentirse satisfecho con su trajo y contribuir con este proyecto para que las actividades de trabajo y estancia en la organización sea

más gratificante y está planeado para aplicarlo a cualquier actividad de trabajo sin importar el rango del puesto.

Asimismo, el presente programa puede fungir como una guía de los elementos más esenciales de motivación que hay que desarrollar en la persona por lo que este taller puede orientar a otros psicólogos y profesionales en recursos humanos del como motivar a sus empleados y con ello hacer válida la famosa frase que comúnmente se utiliza en la organización “la gente es nuestro recurso más importante”, y con la implementación de programas de motivación es posible que todo trabajador sienta que la organización le apoya y se ocupa humanamente de el y que no sólo es una herramienta más de producción, además permite rescatar aquellos valores que se han perdido a nivel trabajo y enseña a las personas que los logros obtenidos en el trabajo son los logros que puede llevar a casa y compartirlos con la familia, lo que conlleva que empleado y familia vivan mejor.



# **ANEXO 1**

## PRIMERA SESIÓN

Tema: Qué es la motivación y cuáles son sus componentes.

Objetivo: Sensibilizar a los empleados de la importancia que tiene el concepto motivación y sus implicaciones en el desarrollo personal del trabajador.

Duración: 2:10 Horas

Actividad	Desarrollo	Duración	Materiales
Presentación.	<ul style="list-style-type: none"><li>-El coordinador se presentará.</li><li>-Se proporcionará a cada uno de los asistentes gafetes y plumones para que anoten su nombre.</li><li>-También se les darán alfileres para que los fijen en su ropa.</li><li>-Se les pedirá a los participantes que formen un círculo alrededor del salón y digan el significado de su nombre, el puesto que ocupan en la empresa y que les gusta hacer en su tiempo libre.</li></ul>	20 min	Gafetes plumones cronómetro. y

Presentación de objetivos del taller	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El coordinador planteará al grupo los objetivos del curso.</li> <li>-Se hará una comparación y complementación con las expectativas del grupo.</li> <li>-Se anotarán en una lámina y se guardarán para el final del curso.</li> </ul>	10 min.	Láminas y plumones, cronómetro.
Qué es la motivación y sus alcances	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se pedirá a los participantes que formen equipos de 4 personas, a cada equipo se les proporcionará láminas y plumones.</li> <li>-Se les preguntará a los participantes a partir de que componentes se forma el motivo.</li> <li>-De las opiniones de los participantes formar un concepto de motivación.</li> <li>-Se les planteará a los participantes como influye la motivación en el trabajo y vida cotidiana.</li> </ul>	30 min.	Plumones, láminas, cinta adhesiva, cronómetro.
Motivación y su importancia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se pedirá a los participantes que formen equipos de 4 personas se preguntará a los participantes cuales son los principales motivos por los cuales se encuentran trabajando en la organización.</li> <li>-De las opiniones de los participantes se establecerá un rango de jerarquías de motivación por los cuales están laborando en la organización.</li> <li>-Se planteará a los participantes si están de acuerdo con el rango de jerarquías y se remarcaran los motivos</li> </ul>	30 min.	Plumones, láminas de papel, cinta adhesiva, hojas de papel carta, sobres, plumas o lápices, cronómetro.

	principales por los cuales se trabaja y se pedirá a los participantes que los anoten en una hoja y la guarden en un sobre para compararlos en la siguiente sesión del taller.		
Evaluación	-Se preguntará a los participantes si tienen alguna duda en cuanto a los temas analizados en esta primera sesión del taller. -Se proporcionará a los participantes un cuestionario (ver anexo 2 A), el cual deberán contestar con la mayor sinceridad.	25 min.	Lápices, gomas, sacapuntas, cuestionario impresos, cronómetro.
Cierre	-Se despedirá a los participantes hasta la siguiente sesión.	5 min.	

## SEGUNDA SESIÓN

Tema: Jerarquía de los motivos.

Objetivo: Que los participantes conozcan la teoría de Habram Maslow y explicarles como esta teoría tiene transcendencia en las personas.

Duración: 2:00 Horas

Actividad	Desarrollo	Duración	Materiales
Saludo y repaso	<ul style="list-style-type: none"><li>-Se saludará a los participantes.</li><li>-Se pedirá que por participación abierta se mencionen los puntos más importantes vistos durante la sesión anterior.</li></ul>	5 min.	Gafetes, cronómetro.
Importancia de la teoría de Maslow.	<ul style="list-style-type: none"><li>-Se explicará a los participantes porque es importante cumplir con el orden jerárquico de la teoría de Maslow.</li><li>-Se planteará a los participantes la ventajas que puede llegar a tener la teoría de Maslow.</li></ul>	20 min	Plumones, láminas de papel, cinta, adhesiva, cronómetro.

<p>Critica y auto evaluación propia</p>	<p>-El coordinador junto con los participantes llevarán a cabo un análisis de las posibles ventajas que puede llegar a tener la teoría de Maslow.          -Se pedirá a los participantes que de manera individual anoten en una hoja el porque no han cumplido y en que si han cumplido con el orden jerarquico de la teoría de Maslow.          -Una vez terminada la actividad anterior se pedirá a los participantes que de manera voluntaria expresen ante el grupo sus comentarios.          -Se pedirá a los participantes que la hoja donde anotaron sus comentarios la guarden en un sobre y la presenten en la siguiente sesión del taller.</p>	<p>40 min.</p>	<p>Plumas o lápices, hojas tamaño carta, sobres, cronómetro.</p>
<p>Evaluación</p>	<p>-Se preguntará a los participantes si tienen alguna duda en cuanto a los temas analizados en esta segunda sesión del taller.          -Se proporcionará a los participantes un cuestionario (ver anexo 2 B), el cuál deberán contestar con la mayor sinceridad posible.</p>	<p>25 min.</p>	<p>Lápices, gomas, sacapuntas, cuestionarios impresos, cronómetro.</p>
<p>Cierre</p>	<p>-Se despedirá a los participantes hasta la siguiente sesión.</p>	<p>5 min.</p>	

### TERCERA SESIÓN

Tema: Expectativas del motivo.

Objetivo: Que los participantes conozcan la teoría de la expectativa y como influye en las personas.

Duración: 1: 40 Horas.

Actividad.	Desarrollo	Duración	Materiales.
Saludo y repaso	<ul style="list-style-type: none"><li>-Se saludará a los participantes.</li><li>-Se pedirá que por participación abierta se mencionen los puntos más importantes vistos durante la sesión anterior.</li></ul>	5 min	Gafetes, cronómetro.
Que espero de la vida y del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"><li>-Se explicará a los participantes en que consiste la teoría de la expectativa y se pedirá a los participantes que formen parejas y discutan entre si que es lo que esperan de la vida y el trabajo y anoten en una hoja sus opiniones y discutan entre ellos en que coinciden.</li><li>-El coordinador junto con los participantes harán un análisis de los comentarios hechos por los equipos de 2 personas.</li><li>-El coordinador hará un listado en una lámina de las expectativas de los participantes.</li></ul>	30 min	Plumones, plumas o lápices, láminas de papel, hojas tamaño carta, cronómetro.

Evaluación	<p>-Se preguntará a los participantes si tienen alguna duda en cuanto a los temas analizados en esta tercera sesión del taller.</p> <p>-Se proporcionará a los participantes un cuestionario impreso (ver anexo 2 C), el cuál deberán contestar con la mayor sinceridad posible.</p>	25 min	Lápices, gomas, sacapuntas, cuestionarios impresos, cronómetro.
Cierre	<p>-Se despedirá a los participantes hasta la siguiente sesión.</p>	5 min	



## CUARTA SESIÓN

Tema: Porque no se alcanza la meta de un motivo.

Objetivo: Que los participantes conozcan la teoría de la disonancia cognoscitiva y que implicaciones tiene en las personas.

Duración: 1:40 Horas.

Actividad.	Desarrollo.	Duración.	Materiales.
Saludo y repaso	<ul style="list-style-type: none"><li>-Se saludará a los participantes</li><li>-Se pedirá que por participación abierta mencionen los puntos más importantes vistos durante la sesión anterior del taller.</li></ul>	5 min	Gafetes, cronómetro.
Impedimentos para alcanzar la meta de un motivo.	<ul style="list-style-type: none"><li>-Se explicará a los participantes en que consiste la teoría de la disonancia cognoscitiva.</li><li>-Se pedirá a los participantes que formen equipos de 4 personas de acuerdo a la sesión anterior del taller y se les darán sus sobres con sus comentarios de las dos sesiones anteriores.</li><li>-El coordinador junto con los participantes discutirán el por que los participantes no han cumplido en su totalidad con las teorías de motivación de Maslow y expectativa.</li><li>-El coordinador hará un listado de las circunstancias por las cuáles no se alcanza la meta del motivo.</li></ul>	30 min.	Plumones, láminas de papel, cinta adhesiva, cronómetro.

Que hacer	<p>-El coordinador explicará de acuerdo con el listado el porque los participantes no han cumplido con sus propias expectativas de sus motivos esperados.</p> <p>-El coordinador pedirá a los participantes que de manera voluntaria den sus opiniones si están de acuerdo o no con el listado anotado, posteriormente se les pedirá que mencionen lo que si pueden hacer para cambiar con las circunstancias anotadas en el listado.</p> <p>-Se pedirá a los participantes que de tarea analicen y planeen lo que si pueden hacer para cambiar las circunstancias que les impiden alcanzar las metas de sus motivos y en que tiempo si es a corto, mediano o largo plazo y lo anoten en una hoja para comentarla en la siguiente sesión del taller.</p>	30 min.	Plumones, láminas de papel, cinta, adhesiva, cronómetro.
Evaluación	<p>-Se preguntará a los participantes si tienen alguna duda en cuanto a los temas analizados en esta cuarta sesión del taller.</p> <p>-Se proporcionará a los participantes un cuestionario (ver anexo 2 D), el cuál deberán contestar con la mayor sinceridad.</p>	25 min	Lápices, goma, sacapuntas, cuestionarios impresos, cronómetro.
Cierre	-Se despedirá a los participantes hasta la siguiente sesión.	5 min	

## QUINTA SESIÓN

Tema: Hacia el mejoramiento de la motivación interna.

Objetivo: Que los participantes con ayuda del coordinador se puedan dar cuenta de que ellos mismos son los que construyen su propia motivación.

Duración: 1: 40 Horas.

Actividad.	Desarrollo.	Duración.	Materiales.
Saludo y repaso	<ul style="list-style-type: none"><li>-Se saludará a los participantes.</li><li>-Se pedirá que por participación abierta se mencionen los puntos más importantes vistos en la sesión anterior del taller.</li></ul>	5 min	Gafetes.
Una nueva perspectiva de vida y trabajo.	<ul style="list-style-type: none"><li>-Se explicará a los participantes que son las expectativas y valencias de un motivo.</li><li>-Se pedirá a los participantes que formen un círculo y de manera voluntaria nos expresen las metas de sus motivos personales dirigidos hacia el trabajo y vida personal y en que tiempo las esperan cumplir.</li><li>-El coordinador planteará a los participantes la importancia que tiene el identificar el origen y magnitud de los motivos por los cuales el empleado se encuentra trabajando en la organización.</li></ul>	30 min	Plumones, láminas de papel, cinta adhesiva. cronómetro.

<p>Rumbo al cumplimiento de las metas del motivo</p>	<p>-Se planteará a los participantes la importancia que tiene el tomar decisiones a corto mediano y largo plazo.          -El coordinador junto con los participantes harán un listado de las ventajas que tiene el darle prioridad a las metas de ciertos motivos y de esta manera encaminar decisiones acertadas y planeadas.          -El coordinador explicará a los participantes de acuerdo con el listado los beneficios que tiene el planear las metas de los motivos dirigidos hacia el trabajo y vida cotidiana.          -Se les pedirá a los participantes que den sus opiniones del cómo les gustaría que la organización les apoyará en el cumplimiento de sus metas y expectativas de vida y trabajo y los anoten en una hoja y la guarden en sobre y entreguen al coordinador.</p>	<p>40 min</p>	<p>Plumones, lápices o plumas, cinta adhesiva, láminas de papel, hojas tamaño carta, sobres, cronómetro.</p>
<p>Evaluación</p>	<p>-Se preguntará a los participantes si tienen alguna duda en cuanto a los temas analizados en esta quinta sesión del taller.          -Se proporcionará a los participantes un cuestionario (ver anexo 2 E), el cuál deberán contestar con la mayor sinceridad.</p>	<p>25 min</p>	<p>Lápices, goma, sacapuntas, cuestionarios impresos, cronómetro.</p>
<p>Cierre</p>	<p>-Se despedirá a los participantes y se les dará las gracias por su participación en el taller.</p>	<p>5 min</p>	

## **ANEXO 2**

## Anexo 2A

### Cuestionario uno

Nombre.

Cargo en la empresa.

Tiempo laborando en la empresa.

- 1) ¿Qué es la motivación?
- 2) ¿Cuál es el principal motivo por el cual trabajas?
- 3) ¿Qué tanto se siente satisfecho en su actual empleo?
- 4) ¿Su trabajo ha sido lo que usted esperaba?
- 5) ¿Le gusta su trabajo?
- 6) ¿Qué cambiaría en su trabajo?
- 7) ¿El trabajo que desempeña en la empresa cubre con sus expectativas?

## Anexo 2B

Cuestionario dos.

Nombre.

Cargo de la empresa.

- 1) Explique brevemente en que consiste la teoría de Maslow.
- 2) Le agregaría o quitaría algún concepto a la teoría de Maslow.
- 3) ¿Por qué lo haría?
- 4) ¿Qué ha hecho para cumplir con el orden jerarquico de la teoría de Maslow ?

## Anexo 2C

Cuestionario tres.

Nombre.

Cargo.

Explique brevemente en que consiste la teoría de la teoría de la expectativa.

- 1) ¿Cuáles son sus expectativas de vida y trabajo?
- 2) ¿Se han cumplido hasta ahora sus expectativas?
- 3) ¿Tiene algún proyecto o plan para alcanzar sus expectativas?



## Anexo 2D

### Cuestionario cuatro

Nombre.

Cargo.

- 1) Explique brevemente en que consiste la teoría de la disonancia cognoscitiva.
- 2) Cómo cree usted que influye esta teoría en las personas.
- 3) Esta usted en disponibilidad de hacer un cambio en cuanto a las circunstancias que le impiden desarrollarse en su actual empleo marque con un cruz.

SI ( )      NO ( ).

## Anexo 2E

### Cuestionario cinco

Nombre.

Cuestionario.

- 1) Anota dos de los motivos más importantes por los cuales estas trabajando.
- 2) De los motivos antes mencionados ya elaboraste algún plan para alcanzar las metas de estos motivos.
- 3) En que tiempo los esperas cumplir.
- 4) En que momento vas a iniciar tus metas.
- 5) Te gusto el taller y en que te sirvió.
- 6) Te sientes satisfecho en tu trabajo.

## BIBLIOGRAFIA

- Acevedo, I. A. (1996). Tipos de entrevista. El proceso de entrevista. México. Limusa. pp 25 – 32.
- Alcance de las organizaciones. Recuperado el 12 Julio 2005. de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedesmanizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/pages/6.8/68 Organización continuación 1](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedesmanizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/pages/6.8/68%20Organizaci%C3%B3n%20continuaci%C3%B3n%201).
- Arias, C. F. (2000). Relaciones entre trabajadores y dirección. Administración de recursos humanos. México. Trillas. pp 457 - 591.
- Ardouin, J (2000). Motivación y satisfacción laboral. Recuperado el 12 Julio2005 de [http://www.apsique.com/tiki-inder.php? page=labomotysatis](http://www.apsique.com/tiki-inder.php?page=labomotysatis) .
- Bentley, I. (1993). La psicología de la capacitación para el éxito Capacitación empresarial. México. Mcgraw – Hill. pp 21 – 36.
- Carbo, P. E. (1999). Comportamiento y actitudes. Manual de psicología aplicada a la empresa. México. Granica. Pp 177 -188.
- Carrasco,Y . Las organizaciones. Recuperado el 12 Julio 2005 de [http://www.apsique.com/tiki-inder.php? page=labomotysatis](http://www.apsique.com/tiki-inder.php?page=labomotysatis).
- Davis, K. (1996). Fundamentos del comportamiento organizacional. Las actitudes de los empleados en el trabajo y sus efectos. Comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional. México. Mcgraw – Hill. pp 96 – 98, 212 – 227.
- Dessler, G. (2001). Planificación y reclutamiento de personal, Entrevistas a los candidatos y formación de un programa de selección, Las pruebas y la selección de empleados. Capacitación y desarrollo de empleados. Administración de personal. México. Prentice – Hall. pp 107 - 149, 201 - 226, 249 - 257.
- Dunnette, M. (2003). Selección de personal. Psicología industrial. México. Trillas. pp 26 - 42.
- Fernández, R. M. (1995). Utilidad del análisis y descripción de puestos de puestos de trabajo. Análisis y descripción de puestos de trabajo teoría métodos y ejercicios. Madrid. Lavel S.A. pp 109 –115.

- Chiavenato, I. (1995). Reclutamiento de personas, Selección de personal. Administración de recursos humanos. México. Mcgraw - Hill. pp 208 – 235, 238 \_ 275.
- García, G. (2003). El trabajo del psicólogo organizacional. Aportación del psicólogo en una organización exitosa, rumbo al siglo XXI. Tesina de licenciatura no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México. F.E.S Iztacala Edo. México. pp 18 – 49.
- Gómez, M. L. (2001). Contratación de personal. Dirección y gestión de recursos humanos. México. Prentice – Hall. pp 179 – 205.
- Gordon, J. A. (1997). Diagnóstico del comportamiento a nivel organizacional. Comportamiento organizacional. México. Pearson. pp 470 – 472.
- Granados, A. J. (1999). Antecedentes y marco legal del proceso de capacitación. Planeación de la capacitación. Capacitación y desarrollo de personal. México. Trillas. pp 11 – 33, 35 – 75.
- Guillen, G. C. (2001). La organización: naturaleza, teoría y cultura. Psicología del trabajo para las relaciones laborales. España. Mcgraw – Hill. pp 125 – 143.
- Harrs, C. (1990). Campos de aplicación de la psicología. El psicólogo ¿que hace?. México. Alambra. pp 141 – 155.
- Hellriegel, D. (1999). Procesos individuales. Comportamiento organizacional. México. Thomson. pp 50 –60.. .
- Mankeliunas, M. (2001). Marcos conceptuales. Psicología de la motivación. México. Trillas. pp 23 –29.
- Mayor, M. (1990), Motivación de la conducta laboral. Ambitos de la psicología motivacional. Valencia, España. Desclée Brouwer. S. A. pp 453 – 497.
- Mercado, S. (1995). El proceso de inducción de personal . Administración aplicada a la teoría y práctica. México. Limusa Noriega Editores. pp 429 – 444.
- Muchisky, P. (2002). Conducta y actitudes organizacionales. Psicología aplicada al trabajo. México. Thomson Learning. pp 270 - 279.
- López, A. La motivación. Recuperado el 29 de Agosto 2005 de <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml> .

- Los tipos de organización. Recuperado el 12 Julio 2005 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldes/ger/tiposdeorguch.htm>
- Padea. Organización y tipos de organización Recuperado el 12 de Julio 2005 de <http://www.pastoraldedrogadicción.el/paginas-revista6organización.htm> .
- Peiro, J. (1997). El factor humano en la organización: surgimiento y desarrollo de la psicología industrial. Psicología de la organización. España. Madrid Universidad Nacional de Educación a Distancia. pp 45 – 63.
- Peña, B. M. (1999). El clima laboral. La psicología y la empresa, el factor humano. España. Esade. pp 145 –173.
- Reyes, P. (1990). El análisis de puestos ordinario. El análisis de puestos. México. Limusa Editores. pp 13 – 30.
- Robbins, S. P. (1999). Valores, actitudes y satisfacción laboral. La cultura organizacional. Comportamiento organizacional. México. Prentice – Hall. Octava edición. pp 130 – 183, 592 – 614.
- Rodríguez, F. A. (1999). Psicología, trabajo y organización. La personalidad del individuo y los niveles de exigencia de la organización, percepción, actitudes y motivación. Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones. Madrid. Pirámide. pp 23 – 257, 101 – 111.
- Ronal, J. C. (2001). Evaluación de la personalidad: una revisión. Pruebas de inteligencia. Pruebas y evaluación psicológicas, introducción a las pruebas y a la mediación. México. Mcgraw – Hill. pp 334 – 335, 395 – 414.
- Sánchez, G. J. (1997). Análisis y valoración de puestos. Selección de personal guía práctica. Salamanca. Amarú ediciones. pp 27- 53.
- Schein, E. (1994). Los problemas humanos en las organizaciones. Psicología de la organización. México. Prentice – Hall. pp 11 – 33.
- Solana, R. Concepto de motivación. Recuperado el 12 Julio 2005 de <http://www.gestioppolis.com/recursos/documentos/fulldes/rrrh/lamotivación.htm>.
- Soto, E. (2001). El proceso de motivación – frustración. Comportamiento organizacional impacto de las emociones. México. Thomson Learnig. pp 96 – 135.

- Spector, P. (2000). Satisfacción laboral y compromiso organizacional. Psicología industrial y organizacional. México. Manual moderno. pp 189 – 241.
- Stan, K. (1996). Necesidades humanas y motivación. Recursos humanos en las organizaciones. México. Harla. Pp 151 –164.
- Summer, C. (1990). Motivación individual. Manual de desarrollo de recursos humanos. México. Trillas. pp 17 – 50.
- Weihrich, H. (1999). Organizacional. Administración una perspectiva global. México. Magraw – Hill. pp 246 –267.
- Wexley, N. K. (1990). Actitudes del empleado y satisfacción en el puesto. Conducta organizacional y psicología de la personalidad. México. Continental. pp 57 – 83.
- Zepeda, H. F. (1999). Motivación. Psicología organizacional. México. Pearson. pp 124 – 133.