



UNAM IZTACALA

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

“PAPEL QUE JUEGA LA MOTIVACIÓN EN EL
ÁMBITO LABORAL”

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A (N)
ERIKA GRACIELA CRUZ PEDRAZA

Directora: Lic. **Ma. de los Ángeles Campos Huichan**

Dictaminadores: Mtra. **Carolina Rosete Sánchez**

Mtra. **Patricia Suárez Castillo**



Los Reyes Iztacala, Edo. de México

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

1.- A mi madre: Gracias por todos tus esfuerzos, desvelos y sacrificios que hiciste por mí, para que pudiera terminar mi carrera, tu fuiste mi motivación y mi inspiración para lograr mis metas, gracias por enseñarme que todo se puede hacer y que todo esfuerzo es al final recompensa, esto es por ti y para ti, ¡¡¡TE AMO!!!

2.- A mi mama Carmen: Gracias por todo lo que hiciste por mi, tú fuiste una pieza clave para la culminación de mi carrera y sobre todo este trabajo, y yo se que aunque ya no estés con nosotros se que me sigues cuidando y yo te sigo queriendo, al igual que hace 3 años.

3.- A mi padre: Te agradezco, las cosas que has hecho por mí, sobre todo por los retos que sin querer me formulaste y que me han servido para poder terminar algunos objetivos, gracias de antemano por los retos que me animes hacer en un futuro.

4.- A Iván, Gaby, Fer y Dany: Los quiero muchísimo a todos, gracias por soportarme, por escucharme y por orientarme, y sobre todo por todo el apoyo que he recibido de ustedes en los buenos y en los peores momentos. Y por último un agradecimiento especial a ti Iván por ser mi modelo a seguir, eres como un maestro para mí ¡GRACIAS!. Mis niñas las adoro con todo mi corazón.

5.- A mi tío Jorge, Daniel y Georgina: Gracias por el buen tiempo que hemos pasado juntos, en especial tu Geo que has sido mi confidente a lo largo de la tesina y gracias por acompañarme por material para la realización del trabajo. Tío a ti te agradezco el apoyo que me diste los 4 años de la carrera y por las grandes charlas que teníamos. Daniel, tu eres un gran luchador, eso fue inspirador para mí en la carrera.

6.- A Clau, Sam y Fredriikka:

Gracias por el ánimo y el apoyo que recibí de ustedes, a lo largo de la carrera y por las palabras de aliento en mis momentos de estrés. Thanks for all support. I love you so much.

7.- A Pame: Eres una gran amiga, gracias por todos los momentos que pasamos juntas en toda la carrera y sobre todo gracias por todo el apoyo que me brindaste y sobre todo por estar ahí, cuando más lo necesitaba, aconsejándome y ayudándome. ¡¡Te quiero mucho amiga!!

8.- A Faby: Mi compañera y amiga de toda la carrera, gracias por nunca dejarme caer y tenerme siempre en movimiento, por el apoyo y por esas grandes charlas y sobre todo porque nunca te olvidaste de mí. ¡Te quiero mucho!

9.- A Carlitos: Eres una excelente persona, gracias por ser mi psicólogo particular y sacarme de las crisis en las cuales muchas veces me encontraba, gracias por los consejos y la ayuda que me proporcionaste. ¡Te quiero mucho!.

10. A Brenda, VeroF, VeroC, Mony e Irene: Chicas gracias por el tiempo que pasamos juntas, por las salidas y por las lágrimas compartidas, por las alegrías y las penas y sobre todo por todo el esfuerzo que realizamos para poder culminar la carrera.

11.- A mis asesoras de la tesina, las maestras: Ángeles Campos, Carolina Rosete y Patricia Suárez: Gracias por todo el tiempo que invirtieron para la revisión y corrección de este trabajo, por los consejos y experiencias compartidas, que me fueron de gran ayuda para la culminación de la tesina, gracias a todas y a cada una de ustedes, en especial para la profesora Ángeles que siempre me atendió aún cuando presentaba problemas personales. ¡GRACIAS!

ÍNDICE

<i>Introducción</i>	7
<i>1.- Comportamiento organizacional</i>	13
1.1 Definición de organización	14
1.2 ¿Qué es la psicología organizacional?	16
1.3 Desarrollo organizacional	19
1.3.1 Características del Desarrollo organizacional	21
1.3.2 Objetivos	22
1.4 Cultura organizacional	23
1.4.1 Definición	24
1.4.2 Efectos en las organizaciones	25
1.5 Clima organizacional	26
1.5.1 Definición	27
1.5.2 Tipos	28
1.5.3 Características	28
1.6 Valores en las organizaciones	29
<i>2.- Desempeño laboral</i>	33
2.1 Rotación	36
2.2 Ausentismo	39
2.3 Estrés laboral	43
2.4 Salud	47
2.5 Seguridad	49

<i>3.- Motivación</i>	52
3.1 Concepto	53
3.2 Teorías motivacionales	55
3.2.1 Teorías de contenido	55
3.2.1.1 Teoría de la jerarquía de necesidades	55
3.2.1.2 Teoría de Existencia, Relaciones y Crecimiento (ERC)	57
3.2.1.3 Teoría de los dos factores	59
3.2.2 Teorías de Proceso	61
3.2.2.1 Teoría de la equidad	61
3.2.2.2 Teoría del establecimiento de metas	63
3.2.2.3 Teoría del Reforzamiento	64
3.3 Recompensas o Incentivos	65
<i>4.- Relación entre motivación y desempeño</i>	69
4.1 Aplicación de la motivación en el desempeño laboral	77
4.1.1 Propuesta	90
4.2 El psicólogo como facilitador de la motivación	98
<i>Conclusiones</i>	101
<i>Referencias</i>	113

Resumen

El presente trabajo ha sido desarrollado dentro del campo de las organizaciones, tema de gran importancia hoy en día, ya que cada vez encontramos con mayor facilidad problemáticas que se encuentran alrededor de los empleados y lo que a su vez afecta a las empresas evitando así un desarrollo organizacional; entre las dificultades se encuentran: mal manejo del ambiente laboral, ausentismo, rotación, estrés, enfermedades físicas y/o emocionales, etc. lo que puede afectar al desempeño de los trabajadores y disminuir la efectividad de los empleados y es por esto que cada vez más se escucha la palabra motivación laboral ya que la utilizan como un medio para lograr incrementar el desempeño, para esto, existen diversas teorías de motivación en la literatura, entre ellas se encuentran las teorías de la Jerarquía de necesidades de Maslow, Teoría de Existencia, Relaciones y Crecimiento de Aldelfer, Teoría del reforzamiento, entre otras. Éste tema en particular es de gran interés para la psicología organizacional, ya que está interesada en saber cuáles son los verdaderos beneficios que la motivación promete a las empresas y es así que crea escenarios adecuados para desarrollar un desempeño satisfactorio con un ambiente de trabajo sano, entre otros aspectos, además de poder dotar al empleado de herramientas que pueden ser de utilidad para la realización de su trabajo. Es por todo lo anterior que la presente revisión tuvo como objetivo: comprender ¿Cuál es la importancia que conlleva aplicar aspectos motivacionales en el ámbito laboral y cómo es que esto afecta en el desempeño diario?

Palabras clave: desempeño laboral, motivación, organizaciones, teorías motivacionales, psicología organizacional

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están constituidas fundamentalmente por personas reunidas en torno a unas ideas y objetivos comunes. En las organizaciones se dan conductas y actitudes que influyen en el desempeño de las tareas individuales y grupales, así como en el alcance de metas propuestas por la institución. El individuo tiene que enfrentarse ante la vida social de la organización y a su trabajo, además de lidiar con sus necesidades y valores, los cuales se convierten en expectativas, objetivos y deseos. Al ingresar al ámbito laboral de una organización se establece un pacto figurado, en el cual los empleados se comprometen a llenar las expectativas de ésta y viceversa; los trabajadores mediante el cumplimiento de objetivos y la empresa mediante la entrega de incentivos que idealmente satisfacen las necesidades de los empleados, es por esto que es de gran importancia conocer cuáles son los resortes que mueven la acción humana. Esto constituye un aspecto vital porque de dicha manera el jefe o gerente puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

La realidad, hoy en día es que la mayoría de los trabajadores no se encuentran satisfechos con su trabajo, por diversas situaciones. Al respecto, Chiavenato (2004) nos comenta: “Las personas son diferentes, las necesidades varían de un individuo a otro y producen diversos comportamientos. Los valores y la capacidad individual para alcanzar los objetivos son diferentes. Además, las necesidades, los valores y las capacidades del individuo cambian con el tiempo” (p. 68). Podemos entender lo anterior como que la gente, al ser diferente y al tener diferentes necesidades, tiene al mismo tiempo distintas formas de trabajar y sentirse plenos en lo que hacen; la organización tiene que estar consciente de ello para poder satisfacer a los trabajadores.

El empleado es la fuente más importante de innovación dentro de una compañía. Una alta productividad no solamente depende de la tecnología moderna, sino también de las actitudes que se demuestran en ello, es por esto que se dice que sin empleados, la compañía no funcionaría, ya que ellos son una parte trascendental de la organización (Rodríguez, 2005). Pero en muchas ocasiones esto no es así, ya que la empresa sólo percibe al trabajador como otra herramienta más de producción, dejando de lado, las posibles problemáticas, sentimientos o situaciones personales que los empleados puedan presentar, induciendo a éstos, a laborar en menor medida y a su vez, exhibir un rendimiento deficiente en sus labores. Lo anterior, se ha podido reflejar en la empresa o lugar de trabajo, con bajas producciones y/o trabajo mal elaborado, lo que conlleva a su vez a varias consecuencias, entre ellas se encuentran las renunciaciones de forma constante y el ausentismo, entre otras; lo que produce que tanto los objetivos individuales, como los de la empresa no sean cumplidos.

Para esto, McGregor (1986) hace referencia a que “mientras el trabajo no sea satisfactorio, mientras no haya oportunidades en la misma situación laboral para entretenerse en el trabajo, jamás se logrará que la gente dirija voluntariamente sus esfuerzos hacia la consecución de los fines organizacionales y es por esto que la responsabilidad de la gerencia es conseguir la cooperación de los empleados, crear las condiciones necesarias para que voluntariamente y gustosamente trabajen en pro de los objetivos organizacionales” (p. 51).

Por su parte, Hagemann (2002) menciona que “cuando la apertura, confianza y respeto mutuo no son solamente palabras vacías, la rutina diaria adquiere un gran interés” (p. 9). Como se puede ver, los dos autores antes mencionados hacen hincapié en la importancia que tienen los altos mandos sobre sus empleados y su forma de relacionarse con ellos, para así poder cumplir de modo conveniente para las dos partes, con los objetivos tanto individuales como organizacionales, creando así un mejor clima laboral y un mejor desempeño. Para

esto, en la actualidad muchas empresas han utilizado la motivación como un medio para lograr así un desempeño satisfactorio.

Complementando lo anterior, Núñez (1994) comenta que “Existen diferentes problemas en las industrias y empresas que pueden tener un sin fin de causas. Sin embargo estos problemas entre los que se encuentran tanto el ausentismo como la rotación de personal, tienen como principal causa la falta de motivación” (p. 61).

Es por esto, que la presente investigación estará enfocada en la importancia que conlleva la motivación en el ámbito laboral y cómo es que ésta afecta al desempeño, primordialmente, ya que como se ha descrito anteriormente, los empleados al sentirse ignorados o poco valorados por parte de la empresa y a su vez, el desarrollo del clima laboral diario, entre otras cosas, pueden ser factores que alteren el desempeño en el personal y verse así afectada la organización en diversas dimensiones.

Por otro lado, Arias (1999) comenta que “existe un error que muchas empresas e instituciones han cometido, éste ha sido el simplificar excesivamente el concepto de motivación, ya que creen que la única razón por la que trabaja la gente es por ganar dinero, y a pesar de que hoy en día se ha comprobado que esto es errado aún así, no se ha hecho nada para mejorar este aspecto. Es por lo anterior, que es absolutamente necesario que cualquier empresa pueda cubrir satisfactoriamente sus objetivos debe contar con trabajadores productivos, interesados en su labor, con un alto nivel de desempeño y motivado, entre otras” (p. 232).

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial, de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa y el desarrollo organizacional; a la vez que logra obtener consigo beneficios que puedan ser de importancia para la organización, como es, mejorar el rendimiento

laboral, crear satisfacción en el empleado y elevar el desempeño, así como el cumplimiento de las necesidades de ambos lados. Pero lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos. Además se ha visto que el mercado de trabajo se ha transformado y en la actualidad, la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta, ya que se han enfocado cada vez más en cómo manejar los diferentes valores y culturas, para así crear un clima organizacional de confianza y respeto.

Todo lo descrito con antelación, nos da pauta para citar a Decenzo (2001), que explica: “el estudio de la motivación humana ha sido abordada principalmente por psicólogos y sociólogos, los primeros han explorado previamente el campo y teorías usadas por los administradores organizacionales, mientras que los segundos han enfatizado los modelos de intercambio de la motivación. Los motivos pueden manifestarse con diferente intensidad no sólo de un individuo a otro, sino en el mismo individuo, y pueden variar según la situación” (p. 25).

Por su parte, Landy (2005) refiere que las primeras teorías sobre la motivación se fundamentan en la noción de los instintos, principalmente impulsadas por las teorías psicodinámicas de la personalidad, como por ejemplo el enfoque de Sigmund Freud. Se pensaba que los instintos eran tendencias innatas que dirigían la personalidad. Este enfoque se consideró inútil debido a su naturaleza circular, además de que enfatizaba las causas internas de la conducta, ignoraba en gran medida la interacción entre el individuo y su ambiente.

El término “instinto” fue reemplazado gradualmente por términos como necesidad, motivo e impulso. Maslow propuso una teoría de las necesidades que sustituyó a una cantidad infinita de “instintos” por un conjunto específico de necesidades. Como los instintos, se pensaba que las necesidades eran innatas y que estaban universalmente presentes en los humanos. La teoría de necesidades

de Maslow permitía que el ambiente jugara un papel en la conducta motivada al sugerir que cuando un conjunto de necesidades eran satisfechas por las fuerzas del ambiente, se activaba el conjunto de necesidades del siguiente nivel (Landy, 2005); esto será abordado con mayor detalle en el capítulo 3.

Una vez que esta teoría estaba en auge, el conductismo de B. F. Skinner también se convertía en una fuerza poderosa. El enfoque conductista puso el énfasis en la conducta y dirigió la actividad sobre el ambiente en vez de sobre cualquier otra “necesidad interna” o instinto (Landy, 2005). Entre 1940 y 1960 la lucha por la prominencia de la teoría de la motivación estaba entre los conductistas y los teóricos de las necesidades. Para 1960, la aparición de la psicología cognoscitiva produjo un cambio radical en la batalla. Surgieron nuevas teorías de motivación que enfatizaron los procesos de pensamiento y de toma de decisiones del individuo. Las teorías actuales de motivación son mayormente cognoscitivas en sus fundamentos (Hernández, 1995).

Es por lo anterior, que en la actualidad algunas empresas han optado por aplicar algunos aspectos motivacionales, que les ayuden a superar los problemas que con antelación han sido descritos, pero en realidad la motivación que es aplicada en el ámbito laboral ¿ha ayudado a superar estos problemas?; es por esto, que es de mi interés, el indagar cuáles son los verdaderos beneficios que la motivación promete a las empresas o lugares de trabajo y también cuáles serían las ventajas que resultarían para el desempeño laboral. Para indagar lo anterior, me he propuesto como objetivo: comprender ¿cuál es la importancia que conlleva el aplicar aspectos motivacionales en el ámbito laboral y cómo es que esto afecta en el desempeño diario?.

Una vez descrito lo anterior, y conforme a la importancia que se le ha dado a la motivación en el ámbito laboral y cómo afecta en el desempeño, el presente escrito constará de cinco capítulos; El primer capítulo abordará el comportamiento organizacional; aquí se describirá primeramente la definición de organización, para

después explicar lo que es la psicología industrial, continuando con la exposición de cómo es que se lleva a cabo el desarrollo organizacional, la importancia que tiene el clima, los valores y la cultura organizacional en el trabajo, además del ambiente laboral. Todo esto con el fin de desarrollar las condiciones necesarias para poder implementar aspectos motivacionales.

El *segundo capítulo* estará integrado por aspectos relacionados al desempeño, así como las problemáticas que trae consigo un mal desempeño, como por ejemplo la rotación, el ausentismo, entre otras; aquí se explicará con detalle en que consiste cada problemática.

El *tercer capítulo* estará enfocado al tema de la motivación; dando paso a aspectos importantes, tales como, el concepto y las teorías motivacionales (que tienen mayor relevancia en las organizaciones), así como la importancia de los incentivos en la conducta, entre otras cosas.

Por su parte, *el cuarto capítulo* será integrado por la relación existente entre lo que es la motivación y el desempeño, intentando esclarecer la importancia que existe entre ambas situaciones, además de que se expondrán algunos ejemplos y consejos que diversos autores dan para poder motivar al personal, así como la elaboración de una propuesta que tendrá la misma finalidad, por último se explicará cual es el papel del psicólogo en este proceso.

Para finalizar, se presentarán las conclusiones surgidas de la investigación bibliográfica, así como posibles sugerencias para algunos aspectos relacionados con el tema de la investigación.

CAPÍTULO I

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional es una nueva área de estudio. Ésta forma de conducta realiza importantes contribuciones al funcionamiento organizacional, aunque se requieren más investigaciones para enriquecer el conocimiento actual en torno a su influencia. Asimismo, se necesita saber cómo estimular a las personas para que adopten estas conductas en el lugar de trabajo: además de que brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis.

El comportamiento organizacional ha sido abordado por diversos autores, quienes, han desarrollado una definición propia, como por ejemplo, Spector (2002) comenta “El comportamiento organizacional, se define como la conducta que trasciende los requerimientos formales del puesto y resulta benéfica para la organización” (p. 229).

Por su parte Cherrington, (Furnham, 2006) explica: “el campo del comportamiento organizacional se desarrolla primordialmente gracias a las contribuciones de la psicología, la sociología y la antropología. Cada una de ellas aportó ideas relevantes para los acontecimientos organizacionales que se combinaron en una materia por separado conocida como *comportamiento organizacional*” (P. 2).

Otros autores como Baron y Greenberg (Furnham, 2006), exponen que “el campo del comportamiento organizacional busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo” (p. 2).

Por último, Davis (2003), hace referencia a que “el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas (individual y grupalmente) actúan en las organizaciones. Trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad” (p. 31)

Como corolario de todas las definiciones anteriores, se puede decir que el comportamiento organizacional puede representar un aspecto importante de la conducta de los empleados, que influye o contribuye en los resultados que intentan lograr todas las organizaciones.

Por otra parte, uno de los objetivos del comportamiento organizacional que describe Davis (2003) es describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. El segundo es entender porqué las personas se comportan como lo hacen, el tercero es predecir el comportamiento futuro de los empleados y el último es controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana del trabajo.

Para poder entender todo lo anterior, es necesario aclarar conceptos tales como *organización*; a ello se ha dedicado el siguiente apartado.

1.1 Definición de Organización

Desde la perspectiva de Lawrence y Lorsch (Chiavenato, 2004), la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente. Este concepto tiene en cuenta el hecho de que toda empresa actúa en un medio ambiente determinado. Dado que su existencia y su supervivencia dependen del modo de cómo ella se relacione con ese medio, se deduce que debe estructurarse

y dinamizarse en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que ella opere.

Las organizaciones son unidades sociales construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto quiere decir que las organizaciones se crean con un propósito definido, y que se planean para conseguir algunos objetivos; además, se reconstruyen, a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo.

Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.) organizaciones militares, públicas, etc. Que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos o prestaciones de servicios; todas ellas influyen en la vida de los individuos, y son parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, etc. (Chiavenato, 2004); es así que la influencia de las organizaciones en la vida de los individuos es fundamental: la manera como las personas viven, se visten, se alimentan, y sus expectativas, sus convicciones y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia de las organizaciones, que a su vez se ven influenciadas por el modo de pensar y sentir de sus miembros.

Por otra parte, las organizaciones de hoy en día, experimentan cambios y transformaciones constantes; además de que presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos, ya sea introduciendo nuevas tecnologías, modificando sus productos o servicios, alterando el comportamiento de las personas o cambiando sus procesos internos. Es por lo anterior, que se hará una pequeña reseña de las etapas que Chiavenato (2004), considera que pasaron las organizaciones durante el transcurso del siglo XX: la primera fase fue denominada como la era de la industrialización clásica (1900-1950); en esta época, se veía a las personas como recursos de producción y a la administración de personas se le denominaba "relaciones industriales"; la segunda fase fue la era de la

industrialización neoclásica (1950-1990), en ésta se clasificaba a las personas como recursos humanos vivos y el término de relaciones humanas fue reemplazado por el de administración de recursos humanos; por último, se encuentra la era de la información (1990-), aquí las personas y sus conocimientos, se convirtieron en la base principal de la nueva organización, además de que toma un nuevo enfoque denominado “administración de personas”.

Para finalizar, es importante aclarar que al ser esta investigación de sustento psicológico, es necesario definir a la psicología industrial, su importancia y su campo de aplicación en las organizaciones.

1.2 Psicología Organizacional:

Para iniciar, es necesario aclarar que la psicología tiene una gran diversidad de campos de estudios y de aplicaciones, entre estos se encuentra la psicología organizacional, que como sabemos hoy en día ha tenido gran auge en el ámbito laboral, gracias a diferentes situaciones, como por ejemplo, las diversas actividades que se realizan por el bien de la empresa y sus trabajadores.

El estudio de la actividad laboral desde una aproximación psicológica se ha denominado a lo largo de la historia de formas muy diversas. En ocasiones tales conceptualizaciones han tenido un significado histórico y, en otras, reflejan distintas aproximaciones al momento de estudiar el fenómeno del trabajo. En este sentido, se han utilizado diferentes denominaciones para designar un campo disciplinar que tiene como objeto comprender cómo las personas trabajan y qué se puede hacer para mejorar sus condiciones laborales y su satisfacción en ellas.

En tal sentido, la denominación de psicología industrial, término que se acuña como consecuencia directa del desarrollo tecnológico que se produjo en las primeras décadas del siglo pasado, afianzado en una psicología de las diferencias

humanas y de la ingeniería psicológica (derivada de los trabajos que se emprenden en la primera y segunda guerra mundial), ha tenido que dejar paso, no sólo a una evolución natural del área, sino nuevos objetos de interés. En función de los modernos desarrollos de la psicología social y ciencias afines para el estudio integral de las empresas e instituciones, centrado mucho más en los fenómenos estructurales, las relaciones organizacionales y las dimensiones sociocognoscitivas de la conducta en las organizaciones, es que se empieza a utilizar reiteradamente la denominación psicología del trabajo conjuntamente con el de psicología de las organizaciones, para dejar constancia casi indisoluble de éstos ámbitos disciplinares (Schein, 1982).

Así, se pudo ver que los primeros psicólogos industriales, desarrollaron sus trabajos desde una psicología individual, enfatizando la importancia del factor humano y de las diferencias individuales en el estudio del comportamiento laboral y obviando otra serie de componentes grupales y organizacionales como posibles determinantes del comportamiento de las personas en el trabajo (Rodríguez, 2004).

Por otro lado, la organización es un ámbito de interacción social, constituyendo, por tanto, un campo privilegiado para el estudio de los diversos procesos que se derivan de dicha interacción humana. Desde esta perspectiva, la psicología de las organizaciones empieza a considerarse un campo de estudio de gran relevancia teórica para lograr una comprensión adecuada del comportamiento humano y del propio fenómeno organizativo; es así que, el interés por la organización como sistema total se presentó inicialmente, entonces a raíz de los estudios que se hicieron sobre la motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas de personal y las relaciones intergrupales (Schein, 1982).

Una vez desarrollado lo anterior, se puede proseguir a describir diferentes definiciones que fueron encontradas durante la exploración bibliográfica; iniciando con Rodríguez (2000) que explica “La psicología laboral estudia al ser humano en

sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentado comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto” (p. 23)

Por su parte, Furnham (2006) define a la psicología organizacional como el estudio del individuo en la organización, pero que también se encarga de estudiar a grupos, ya sean pequeños o grandes y la influencia de la organización como un todo en el individuo. También analiza la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamiento de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginado o implícito de los demás en su organización.

Otra definición de psicología laboral fue elaborada por Rodríguez (2004) que explicaba “la psicología de las organizaciones se puede definir como una disciplina desde la que se pretende arrojar luz sobre las peculiaridades y características del comportamiento que las personas desarrollan en uno de los ámbitos sociales más característicos y representativos de la sociedad contemporánea: la organización” (p. 40)

En pocas palabras y como definición personal, se puede decir que la psicología organizacional tiene como objetivo fundamental el describir y comprender los fenómenos psicosociales que se dan en los contextos laborales, así como prevenir o solucionar los posibles problemas que se puedan presentar; en pocas palabras, su finalidad es mejorar la calidad de la vida laboral, la productividad y su eficacia.

Por otro lado, la aportación psicológica en las organizaciones, va más allá de la concepción económica del trabajador. Ya Münsterbeg (considerado como uno de legítimos fundadores de la psicología industrial) habla de los diversos campos de aplicación al ámbito industrial, entre los que se encuentra la selección, la formación, los efectos psicológicos de la monotonía y la motivación laboral,

entre otros; es así, que la psicología organizacional busca comprender el comportamiento interpersonal en el contexto de las organizaciones, así como, el funcionamiento de las propias organizaciones como resultado de las interacciones sociales entre los miembros que las componen (Rodríguez, 2004).

Por otra parte, las funciones del psicólogo de las organizaciones son seis, desde la perspectiva de Blump y Taylor (1985):

- 1.- Selección de personal: selección y evaluación de empleados y ejecutivos e investigaciones sobre criterios.
- 2.- Desarrollo de personal: evaluación del desempeño, medición de las actitudes, desarrollo de ejecutivos.
- 3.- Ingeniería humana: diseño de equipos y productos.
- 4.- Estudio de la productividad: actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como a la iluminación y el ambiente general de trabajo.
- 5.- Administración: actividades referentes a las habilidades administrativas.
- 6.- Otras: accidentes y seguridad; relaciones laborales.

Una vez planteado lo anterior, se puede continuar con el siguiente tema "Desarrollo organizacional", ya que es de suma importancia entender cómo se lleva a cabo éste, cuáles son sus objetivos y sus características.

1.3 *Desarrollo Organizacional*

Para iniciar, se puede decir que tanto las organizaciones como las personas que trabajan en ellas están en constante cambio. Se revisan y se modifican objetivos, y se establecen otros nuevos; se crean nuevos departamentos y se reestructuran los viejos; las personas dejan la empresa o cambian de cargos; se contratan nuevas personas; los productos experimentan variaciones notables; la

tecnología avanza necesariamente; Los tiempos cambian y es por eso que es necesario un desarrollo.

El desarrollo organizacional es una familia de técnicas diseñadas para ayudar a las organizaciones a implantar cambios positivos; Comprende el uso de los principios y procedimientos de la ciencia conductual, los cuales sirven a los empleados para mejorar el rendimiento e interactuar con los compañeros de trabajo de manera más efectiva. Cualquier iniciativa de desarrollo organizacional comprende a toda la organización y tiene por objetivo implementar cambios importantes en la forma de operación organizacional, estos cambios pueden traducirse en una reorganización, es decir, en la creación y eliminación de departamentos, así como en la asignación de funciones de una u otra área y de una a otra persona. No obstante el esfuerzo de desarrollo organizacional suele ser algo más que una reorganización. Por lo general, implica cambios en la forma de trabajar de las personas, en su modo de comunicarse y en la coordinación de sus esfuerzos. Es así que Chiavenato (2004), expone que el campo del desarrollo organizacional es reciente y estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

Por otra parte, cualquier programa o iniciativa de desarrollo organizacional, se extiende a los empleados de todos los niveles de la organización; es aplicado por una persona o un grupo de personas, a los cuales se alude con el nombre de agentes de cambio; éste auxilia a los miembros de la organización en sus iniciativas de desarrollo organizacional.

1.3.1 Características del Desarrollo Organizacional

Como se ha mencionado con antelación, el desarrollo organizacional es la aplicación de las técnicas de las ciencias del comportamiento para mejorar la salud y eficacia de las organizaciones mediante la habilidad de las personas para enfrentar los cambios ambientales, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad de solucionar problemas.

El desarrollo organizacional desde la perspectiva de Chiavenato (2004) presupone características como:

- ✘ *Focalización en toda la organización:* el desarrollo organizacional toma la organización como un todo para que el cambio sea efectivo; además es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien constituidas.
- ✘ *Orientación sistémica:* el objetivo es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficacia. Lo importante es saber cómo se relacionan dichas partes.
- ✘ *Solución de problemas:* el desarrollo organizacional hace énfasis en las soluciones; focaliza los problemas reales, utilizando la investigación-acción.
- ✘ *Aprendizaje experimental:* los participantes aprenden a resolver experimentalmente, en el ambiente de entrenamiento, los problemas que deben enfrentar en el trabajo.
- ✘ *Proceso grupales:* el desarrollo organizacional se basa en procesos grupales, como discusiones en grupo, debates, etc.
- ✘ *Retroalimentación:* suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender la situación y emprender las acciones correctivas más eficaces.
- ✘ *Orientación situacional:* los participantes analizan las diversas alternativas y no se basan en una única manera de plantear los problemas.

- ✱ *Desarrollo de equipos:* se hace énfasis en los grupos y propone la cooperación y la integración y enseña a superar diferencias individuales o grupales.

1.3.2 Objetivos del desarrollo Organizacional

Los principales objetivos, desde la perspectiva de Spector (2002) son:

- ⊕ Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización;
- ⊕ Aumentar la confrontación de los problemas empresariales en el interior de los grupos y entre los grupos, y no esconder los problemas debajo del tapete;
- ⊕ Crear un ambiente en que la autoridad que otorga el cargo se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad social;
- ⊕ Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales; incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa;
- ⊕ Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación.

Para finalizar el tema y como se vio con antelación, el desarrollo organizacional es de gran importancia, ya que conlleva una reorganización, en cierto sentido, en pro de la organización; pero existen otros temas que también influyen en esto, como por ejemplo la cultura organizacional.

1.4 Cultura Organizacional

Existe toda una literatura sobre la cultura organizacional, el efecto que tiene sobre los intentos de introducir cambios, y el cómo la cultura puede ser modificada en un corto período de tiempo; lo que se intentará a continuación será dar una breve explicación de aspectos importantes de la revisión bibliográfica.

Se empezará comentando que la cultura a través de los años ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social, que engloba además, modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, etc. (Havard, 2001).

Pero ¿Cuál es el origen de la cultura organizacional? Furnham (2006), explica que “Ésta se basa en las necesidades que poseen los individuos de reducir y contar con alguna referencia sobre cual basar sus actos....La cultura organizacional se remonta, por lo menos en parte, a los fundadores de la empresa o a quienes contribuyeron en gran medida a darle forma en el pasado reciente” (p. 577). En pocas palabras, se puede decir que la cultura organizacional se desarrolla a partir de la necesidad de mantener relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización.

Por otro lado, se puede decir que las organizaciones son únicas, cada una tiene su historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, etc. Lo que constituye una cultura distintiva. Cabe aclarar que las culturas organizacionales pueden cambiar, pero el proceso consume tiempo.

Por otra parte, en algunas organizaciones se maneja el término de cultura fuerte; que está caracterizada por empleados que comparten valores centrales. Mientras más empleados comparten estos valores centrales, más fuerte será la cultura y más influyente será su comportamiento. Las organizaciones religiosas y

los cultos son ejemplos de organizaciones que poseen culturas fuertes (Gibson, et al, 2001).

1.4.1 Definición

El concepto de cultura organizacional ha sido definido y utilizado de muy diversas maneras. Es por esto que a continuación se expondrán diferentes autores que manejan el concepto.

Para iniciar, es probable que la definición más influyente sea la de Edgar Schein, (Rodríguez, 2005) por ser el que mayor difusión ha dado al concepto. Según este autor, la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuesta a los problemas de subsistencias en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización.

Por su parte, Gibson (2001) comenta que “la cultura organizacional es lo que los empleados perciben, y cómo aquella percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas” (p. 34).

Otra definición, la desarrolla Newstrom, (2007) “la cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de un organización” (p. 87).

Chiavenato (2004), por su lado explica, que la cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización.

Como integración de las diferentes definiciones, se podría decir que la cultura organizacional, es un conjunto de creencias, valores, expectativas y actitudes compartidos, que a su vez influye en individuos, grupos y procesos organizacionales.

1.4.2 Efectos de la cultura en las Organizaciones

La cultura genera presiones fuertes, pero sutiles para pensar y actuar de determinada manera; además de que promueven los significados compartidos en toda organización. Se pone de manifiesto en los ritos, rituales, mitos, leyendas, símbolos y lenguaje de esa cultura; Además, facilita el compromiso colectivo y, en parte, influye en el comportamiento de todos los empleados al ayudarles a dar sentido a su entorno.

Por otro lado, existen varias razones, por las que las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa. Para esto Newstrom, (2007) comenta que “las culturas organizacionales les dan una identidad organizacional a los empleados; esto es, una visión que define lo que la organización representa. También son una fuente importante de estabilidad y continuidad para la organización, lo que aporta un sentido de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, su conocimiento ayuda a los empleados nuevos a interpretar lo que está sucediendo dentro de la organización, pues les provee de un contexto pertinente para hechos que de otra manera serían confusos” (p. 87).

Por otra parte, la cultura también se relaciona con el desempeño; una idea es que, para influir en el desempeño, la cultura debe ser fuerte. Pero la forma más clara de analizar el efecto de la cultura en una organización consiste en ver lo que sucede cuando dos culturas chocan tras una fusión o adquisición, es posible que las características implícitas de sus dos culturas se vuelvan manifiestas. Por lo

general, predomina la cultura organizacional de la compañía más poderosa o con mayor éxito económico (Furnham, 2006).

Para finalizar, un efecto negativo, es dado con la cultura de desconfianza o cultura del miedo. Esta es por desgracia la que más predomina en la organización. Los individuos que sufren este sistema de desconfianza quedan despersonalizados, comportándose con resignación al poner en práctica iniciativas impulsadas por sus mandos medios.

Es importante señalar que otro tema relacionado con la cultura y el desarrollo organizacional, es el clima organizacional.

1.5 Clima Organizacional

A los psicólogos organizacionales cada vez les llama más la atención el clima organizacional, debido a las importantes relaciones mostradas entre este concepto y la satisfacción y el desempeño en el trabajo.

Los problemas de las personas han sido, los más difíciles de resolver y los que más tiempo absorben. Para hacer frente a esto, es importante que se entiendan las percepciones de los empleados respecto a diferentes aspectos de la organización. Los jefes o supervisores deben saber todo lo que puedan acerca de aquellos factores que influyen de manera significativa en el comportamiento de las personas en su organización. Uno de estos factores que influye en el comportamiento organizacional, es el clima organizacional.

Este tipo de clima “psicológico” tiene un impacto tan vital en el individuo en el trabajo como el clima atmosférico respecto de las actividades y los estados de ánimo en general de las personas (Furnham, 2006).

1.5.1 *Definición*

El término clima organizacional comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960. Las definiciones obtenidas en ese tiempo hacen hincapié en la esencia, los aspectos fundamentales de la organización como un organismo, perceptibles para sus miembros, pero también relevantes para las personas externas a la organización (Furnham, 2006). Por esta razón, varios autores definieron de diverso modo este concepto.

El primero es Chiavenato (2004), que dice “El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros” (p. 86).

Por su parte Rodríguez (2005) menciona que el concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Una última definición la ofrecen, Forehand y Von Gilmer (Furnham, 2006) que refieren “el clima organizacional, es el conjunto de características que describen a una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones; b) son relativamente perdurables a lo largo del tiempo, y c) influyen en el comportamiento de las personas en la organización” (502).

Así la definición del término clima organizacional, se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar

que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

1.5.2 Tipos

Rodríguez (2005) desarrolla cuatro tipos de clima organizacional, que son:

1) *Autoritario*: se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducta regular. Aquí el clima es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

2) *Paternalista*: las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También se centraliza el control. El clima se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia.

3) *Consultivo*: existe un mayor grado de descentralización y delegación de decisiones. El clima en este tipo es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

4) *Participativo*: se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Aquí el clima es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

1.5.3 Características

Mullins (1989; Furnham, 2006) sostiene que podría esperarse que un clima organizacional sano tenga los siguientes rasgos característicos:

- ✘ La integración de los objetivos organizacionales y personales
- ✘ Una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones, y con autonomía para cada uno de los miembros.

- ✘ Estilos de liderazgo adecuados para determinadas situaciones de trabajo.
- ✘ Confianza, consideración y apoyo mutuos entre los diferentes niveles de la organización.
- ✘ Reconocimiento de las necesidades y los atributos individuales y de las necesidades y las expectativas de las personas en el trabajo.
- ✘ Atención al diseño y la calidad de la vida laboral, entre otras.

Existen dos tipos de influencia del clima en los individuos, que pueden ser consideradas como características. En primer lugar, hay una influencia directa que afecta a todos, o a casi todos, los miembros de la compañía. El segundo tipo de efecto se conoce como influencia interactiva, que existe cuando el clima tiene algunos efectos sobre el comportamiento de determinadas personas.

Por último, todo lo anterior tiene una fuerte relación con lo que será el siguiente apartado, “los valores”, ya que como se verá más adelante esto también tiene una fuerte influencia en las organizaciones.

1.6 Valores en las Organizaciones

Este tema es de gran importancia, ya que como se sabe, cada persona es única y es así que los diferentes individuos con opiniones, experiencias e intereses diversos, necesitan normas y valores que se deben respetar para vivir en armonía.

En este sentido, Hagemann (2002) expone dos tipos de valores que son: los valores morales, que representan a una autoridad que prohíbe, ordena y controla. y los valores éticos que se fundamentan en un respeto profundamente arraigado a los derechos de los demás .

Por otra parte, los valores personales de un individuo guían su comportamiento dentro y fuera del ámbito laboral; además de que los valores son

transmitidos de generación en generación y se comunican a través de los sistemas de educación, las religiones, las familias, las comunidades y las organizaciones, entre otras.

Por otro lado, uno de los primeros autores en señalar la importancia de los valores en el desarrollo de la empresa fue Weber (Rodríguez, 2004). Desde entonces, los valores han sido frecuentemente abordados en la literatura empresarial, de manera que se ha caracterizado cierta estructura de valores de acuerdo a determinados grupos sociales, culturales o geográficos.

En el campo específico de la psicología, los primeros estudios acerca de los valores se remontan a la década de los años treinta, aunque en la década de los setenta se elaboraron los cuestionarios y teorías más usados en la investigación actual.

Pero hasta el momento, no se ha dado una definición clara de lo que significan los valores, para esclarecer lo anterior, Ivancevich (2006), comenta que los valores son “directrices y creencias a las que recurre una persona al enfrentar una situación en la que hay que elegir” (p. 39).

Otro autor que define los valores, es Gibson (2001) quién plantea que los valores son las ideas de una sociedad, respecto a lo que es correcto o incorrecto.

Por otra parte, de entre las diversas teorías, la más conocida ha sido formulada por Rokeach (1973; Rodríguez, 2004), que clasificó los valores en terminales o estados finales de existencia (libertad, igualdad, paz) e instrumentales o relacionados con modos de conducta (honestidad, coraje, responsabilidad). Los valores, según este autor, se integrarán en una estructura jerarquizada denominada, sistema de valores. Sin embargo, Rokeach ha sido conocido, más que por su teoría, por su cuestionario de valores.

Por su lado, Hofstede (Ivancevich, 2006) ofrece un marco útil para entender la importancia de los valores en el comportamiento organizacional, para esto propone cuatro dimensiones:

1. *Distancia del poder*: es el grado de aceptación de una sociedad de la distribución desigual del poder en las organizaciones;
2. *Evasión de la incertidumbre*: se refiere al grado de amenaza que perciben las personas en una sociedad en situaciones ambiguas. Los países con un grado elevado de evasión suelen contar con reglas, leyes y procedimientos específicos.
3. *Individualismo*: es la tendencia de la gente a ver por sí misma y su familia.
4. *Masculinidad*: se refiere al grado de valores tradicionalmente “masculinos”: asertividad y materialismo. En las sociedades muy masculinas se encuentra un grado considerable de tensión laboral y conflicto entre el trabajo y las funciones familiares.

Sin embargo la principal novedad de Hofstede (1998; Rodríguez, 2004) radicó en considerar que los valores no son universales, sino que también están afectados por la cultura de la organización, siendo ésta un agregado de valores, creencias y costumbres que definen características comunes de un grupo humano. Este autor considera que, aun siendo fenómenos independientes, cultura y valores están relacionados, de manera que la cultura de la organización conforma los valores de sus trabajadores.

Para finalizar este capítulo, es importante señalar, que todo lo descrito con antelación, puede afectar el desempeño de los trabajadores, así como traer diversas consecuencias, como pueden ser estilos de liderazgo inadecuados, poca integración de los objetivos organizacionales, desarrollo de conductas inapropiadas, rotación, ausentismo, además de algunas enfermedades como pueden ser estrés, depresión, enfermedades físicas y emocionales, entre otras; logrando posiblemente una desestabilización en la organización. Todos estos

aspectos nos obligan a conocer el porqué del origen de éstas insatisfacciones y corregirlas en la medida de lo posible. Para entender lo anterior el segundo capítulo está dedicado a desarrollar las problemáticas que lleva consigo un desempeño laboral deficiente.

CAPÍTULO II

DESEMPEÑO LABORAL

El tema del desempeño laboral ha sido de gran importancia en los últimos años, ya que se ha llegado a cuestionar el por qué algunas personas se desempeñan mejor que otras, en el mismo trabajo, Estas observaciones hacen que surja a su vez, la pregunta de interés psicológico ¿Cuáles son las causas de estas diferencias en el desempeño? Una respuesta sería que estas diferencias reflejan las diversas habilidades o destrezas por parte de los trabajadores. La gente ha tenido diferentes cantidades y clases de experiencias.

Sin embargo, existe otra suposición respecto al origen de las diferencias de capacidad entre la gente que hace el mismo tipo de trabajo; tal suposición conduce a establecer ciertas estrategias de organización para mejorar el desempeño en el trabajo. La suposición de que ahora se habla, es que las diferencias en el desempeño entre la gente que efectúa el mismo tipo de trabajo reflejan las diferencias en la motivación. En otras palabras, el desempeño del trabajo de una persona se considera que está en función de dos clases de variables; una de éstas se refiere a la habilidad o destreza del individuo para efectuar el trabajo y la otra a su motivación a emplear su habilidad o destreza en el desempeño real del trabajo (Vrom, 1979).

La psicología organizacional ha usado como medidas de desempeño: tiempo para terminar un curso de capacitación, número de piezas producidas, total de días ausente, total del valor de las ventas, promociones dentro de la empresa (Landy y Conte, 2005).

Por otro lado, es importante mencionar que si los objetivos que persiguen los empleados no están claros, si éstos no confían en que su esfuerzo tendrá como resultado una evaluación satisfactoria de su desempeño, si los criterios para

medir los logros son deficientes, o si sienten que no les pagarán bien cuando logren sus objetivos, seguramente los empleados trabajarán considerablemente por debajo de su potencial y difícilmente la organización podrá alcanzar sus objetivos planteados; es por lo anterior, que cada empleado debe realizar sus tareas en un nivel razonable de eficiencia, aunque muchas veces es imposible por diversas razones, que serán desarrolladas a lo largo del presente capítulo. No sin antes mencionar que un buen desempeño, enriquece la productividad organizacional (ya que gracias a un alto desempeño de los trabajadores, se podrá incrementar la producción laboral, desarrollando así, mayores beneficios monetarios), lo que a su vez favorece a la economía de un país (a mayor producción laboral, mayor flujo de dinero y de estabilidad).

Por otra parte, Newstrom (2007) considera que un mejor desempeño suele conducir a mayores recompensas económicas, sociológicas y psicológicas. Si estas se consideran justas y equitativas, entonces mejorará el nivel de satisfacción porque los empleados sienten que reciben estímulos en proporción a su desempeño. Por otro lado, si las recompensas se consideran inadecuadas para el nivel de desempeño, la insatisfacción tenderá a elevarse; en cualquier caso, el nivel de satisfacción tiende a un mayor o menor compromiso, lo cual afecta el esfuerzo y, finalmente, afecta el desempeño.

Otro aspecto que favorece a un buen o deficiente desempeño, es el entorno laboral, ya que puede actuar sobre la productividad de muchas maneras; para empezar, ejerce una influencia positiva o negativa sobre la motivación de los empleados, produciendo un incremento o una disminución en sus esfuerzos. (aspecto que será abordado con mayor detenimiento en el cuarto capítulo). De modo similar, el entorno puede estructurarse de tal manera que propicie el rendimiento al facilitar a las personas la realización de su trabajo, o bien contener restricciones que interfieran con el desempeño (Spector, 2002).

Existen otros factores diferentes del desempeño del trabajo, que pueden ejercer una influencia sobre la apreciación de un subordinado. Aún cuando el desempeño del empleado sea cuantificable, ingresan al proceso de evaluación numerosos sesgos y otras fuentes de error. Tanto las características del supervisor como las del empleado, deben examinarse como posibles fuentes de problema, como sucede, por ejemplo, con las diferencias sistemáticas en las evaluaciones de sexo, raza o edad (Aldag, 1993).

Es de importancia mencionar que, el desempeño puede ser medido o evaluado de diferentes maneras, por lo regular se usan instrumentos como las entrevistas o los cuestionarios, entre otros, para analizar el grado de satisfacción y desempeño de todos los niveles de empleados, ya sean operarios, mandos medios o gerenciales (en cualquiera de estos niveles se puede presentar un desempeño deficiente, por diversas razones, ya que no es exclusivo de algunos trabajadores).

Por otro lado, las evaluaciones del desempeño son una parte integral en la mayoría de las evaluaciones. Cuando se desarrolla y se implementa adecuadamente, el proceso de evaluación del desempeño puede contribuir a que la organización logre sus metas por medio del desarrollo de empleados productivos. Hace dos décadas las evaluaciones del desempeño se diseñaban fundamentalmente para decirle a los empleados cómo habían trabajado durante cierto tiempo, y para darles a conocer cuál era el aumento de sueldo que se habían ganado. Éste era el mecanismo de “retroalimentación”, en la actualidad existen factores adicionales que deben considerarse; específicamente, los aspectos relativos al desarrollo. Es por lo anterior, que las evaluaciones del desempeño deben transmitirle a los empleados qué tan bien se están desempeñando en función de las metas establecidas. Procurando que estas metas y evaluaciones del desempeño las establezcan conjuntamente el empleado y el supervisor, tomando en cuenta la misión, la visión, las políticas y las metas de cada organización, integrando además una adecuada retroalimentación y

desarrollo (aquellas áreas en las cuales un empleado tiene una deficiencia o debilidad) (Decenzo, 2001).

Por otra parte, surge un escenario diferente si el desempeño es bajo; los empleados podrían no recibir las recompensas que esperan, lo cual puede generar insatisfacción. En estas condiciones, el empleado podría presentar una o más conductas negativas tales como ausentismo, retrasos, rotación, estrés laboral, poca seguridad cuando trabaja, se enferma, etc. Estas conductas o problemáticas, serán explicadas con mayor detenimiento en las siguientes secciones de éste capítulo, comenzando con la rotación.

2.1 Rotación

En todas las empresas, hay ocasiones en que los empleados renuncian a sus puestos, por diversos motivos, ésta situación es conocida como rotación. Es por esto que las organizaciones desde hace algún tiempo, se han preocupado por entender cuáles son las causas del aumento en las cifras de este fenómeno.

En 1981, Dalton, Krackhardt y Porter (Chinchilla, 1996) distinguen dos tipos de rotación: la funcional y la disfuncional. Se entiende por rotación disfuncional, la marcha voluntaria de empleados que la organización preferiría retener, porque han hecho buenas contribuciones para la empresa, y porque su pérdida puede amenazar la eficiencia organizativa. Las rotaciones funcionales serán las de aquellos empleados que, dado su poco rendimiento, las organizaciones juzgan como positivas, o las de aquellos ante cuya marcha, la organización se siente indiferente.

Pero, ante todo esto, ¿Qué es la rotación de personal?, para responder a ésta interrogante Rodríguez, (2005a) comenta que la rotación es el cambio que los empleados realizan de una organización a otra con el fin de desarrollar su carrera

profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo. Lo antes descrito ha sido debatido en muchas ocasiones, ya que se ha comprobado en varios estudios que algunas de las razones con mayor peso para salir de una empresa, aparte de las ya mencionadas, ha sido la insatisfacción laboral, entre otras cosas.

Aun cuando muchos empleados abandonan sus empleos debido a que éstos no les satisfacen, hay otras razones para explicar la rotación. Primero, la persona puede renunciar por razones de salud. En ocasiones, las personas resultan lesionadas en el cumplimiento de su trabajo, por lo que no pueden seguir realizando ciertas tareas. Segundo, hay ocasiones en que las personas renuncian a empleos que les agradan para seguir otros intereses, entre los cuales se encuentra la crianza de los hijos, la realización de estudios profesionales o de posgrado, entre otras cosas. En tercer lugar, las personas renuncian debido a problemas familiares. Aunque algunas de estas razones trascienden la esfera del lugar de trabajo, las organizaciones pueden hacer mucho para evitar algunas causas de la rotación, como por ejemplo se puede crear un entorno de trabajo más seguro, a fin de reducir las lesiones, así como promover los hábitos saludables, para reducir las enfermedades (Spector, 2002).

Por su parte, Newstrom (2007) plantea que la rotación puede ser dada por la falta de satisfacción personal, el poco reconocimiento a su trabajo, el experimentar conflictos repetidos con un jefe o un compañero o estancamiento de su carrera; mientras que los más satisfechos permanecen en ellos.

Para Chiavenato (2004) la rotación de personal es un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo, etc. Entre los

fenómenos internos, pueden mencionarse la política salarial de la organización, el tipo de supervisión ejercido sobre el personal, oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización, tipo de relaciones humanas existente dentro de la organización, condiciones físicas del ambiente de trabajo, condiciones físicas del ambiente laboral, cultura organizacional de la empresa, política disciplinaria, grado de flexibilidad de las políticas de la organización. La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan.

Por otra parte, la rotación también ha sido vinculada con el desempeño laboral, ya que se cree que cuando una persona falta, sea por las razones que sean, la producción o el trabajo en general se ve afectado, así como los compañeros de trabajo. Para esto, algunos autores como Trevor, Gerhart y Boudreau (1997; Spector, 2002) estudiaron el vínculo entre el desempeño laboral y la rotación, detectando una relación, en el sentido de que los mejores y los peores empleados eran quienes tenían más posibilidades de renunciar. En el caso de los mejores empleados, los buenos salarios reducen la rotación. Así, esta última tiene efectos benéficos cuando se hallan mejores sustitutos para los malos elementos. Estos últimos, renuncian por varias razones. Saben que no están cumpliendo de modo adecuado con su trabajo, o desean encontrar un puesto más acorde con sus capacidades. De manera alternativa, no es inusual que los supervisores promuevan la rotación al tomar ciertos individuos como objeto de hostigamiento; para obligar a los malos elementos a renunciar se le niegan los estímulos, se les asignan tareas desagradables y son tratados de manera hostil.

Tal método para promover la rotación puede generar graves dificultades y más problemas de los que debería resolver: para empezar puede afectar a otros empleados; el segundo problema son los costos de la rotación para las organizaciones, que es vinculado con el gasto que implica la sustitución de los empleados que renuncian.

Por otra parte, la excesiva rotación de personal puede tener varios efectos negativos en la organización, como son: a) costo de separación (tiempo de la entrevista de salida, pago de finiquito, incremento de impuesto por desempleo); b) costos de capacitación de nuevos empleados; c) costos de la vacante (pago por ayuda temporal o tiempo extra, pérdida de productividad e interrupción del servicio); d) costos de reemplazo (reclutamiento, selección y reubicación de los nuevos contratados), e) efectos sobre el estado de ánimo (pérdida de amistades, preocupación por la pérdida de empleo durante recorte de personal). Sin embargo, se pueden obtener algunos beneficios de la rotación, como más oportunidades para promociones internas, la ventaja de deshacerse de empleados conflictivos y la introducción de nuevas experiencias de los empleados recién contratados.

Como resumen se puede decir que la rotación dependerá en gran medida de las condiciones contextuales, económicas y del empleo, así como del tamaño y la tecnología del contexto donde operan las empresas, además de la satisfacción; todo lo anterior va a condicionar los índices de rotación.

Otro tema que se maneja dentro del desempeño laboral y que ha sido estudiado junto con la rotación ha sido el ausentismo.

2.2 Ausentismo

El ausentismo ha sido considerado de gran importancia a lo largo del tiempo, ya que dicho fenómeno ha acarreado consigo diversas consecuencias en las organizaciones, es por esto que a lo largo de este tema se intentará explicar cuáles podrían ser las causas del ausentismo y las problemáticas que conlleva.

Primeramente, es importante tener claro el concepto de ausentismo, para esto, Rodríguez (2000) plantea que el ausentismo es el incumplimiento por parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo de forma

imprevista cuando debería acudir al mismo. En sentido más amplio, es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización.

Entendido lo anterior, se puede confirmar que el ausentismo puede ser un problema de importancia para las organizaciones; ya que muchos puestos requieren la presencia de alguien, para poder salir adelante o evitar accidentes. Es importante que las organizaciones tengan un excedente de personal, de manera tal que cuenten con suficientes empleados todos los días o que se disponga inmediatamente de sustitutos. A menudo estos sustitutos son otros empleados a quienes se les pide que ocupen una plaza de manera temporal, lo que afecta al desempeño de los trabajadores. Para esto se requiere adiestrar al nuevo operario o realizar horas extras para compensar la ausencia del ausentista.

Por otra parte, uno de los factores que complica el estudio del ausentismo es que se trata de una variable compleja que puede ser originada por muchas causas; pero por lo regular el enfoque que se ha adoptado para entender por qué ocurre el ausentismo, concibe la separación como una respuesta a puestos y condiciones de trabajo insatisfactorios.

Nicholson y Johns (1985; Spector, 2002) adoptaron un enfoque distinto para explicar el ausentismo. Estos autores señalan que tal fenómeno quizá se deba a la cultura de ausentismo de un grupo de trabajo o de las organizaciones, es decir, en cualquier grupo de trabajo u organización hay reglas sociales de aceptación general que gobiernan la cantidad y las razones apropiadas de las ausencias.

Otro enfoque es el de Steers y Rhodes (Rodríguez, 2005a) para quienes de acuerdo con este modelo, dos variables condicionan la asistencia del empleado: la motivación de asistencia y la capacidad o habilidad de asistencia. En cuanto a la motivación de asistencia habría que señalar que es influida por la satisfacción laboral proveniente del puesto de trabajo que desempeña el empleado, por la

supervisión que recibe de sus superiores, por las relaciones interpersonales que tiene, por las recompensas económicas que percibe, por el desarrollo profesional y por el grado de satisfacción.

Por su parte, Chiavenato (2004) plantea que el ausentismo no siempre ocurre por causa del empleado; también puede causarlo la organización, la deficiente supervisión, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

Los tres autores antes mencionados, exponen que tanto la organización como la persona, pueden ser responsables del ausentismo pero, como es de saberse, existen otras circunstancias que no pueden ser predecidas, entre ellas tenemos las enfermedades o accidentes que la persona pueda tener y a éstos no sólo están expuestos los trabajadores insatisfechos, sino también los que se sienten muy bien en su trabajo; es así que los empleados insatisfechos no necesariamente planean el ausentismo, pero parece que están más dispuestos a aprovechar la oportunidad de faltar cuando se les presenta la ocasión.

Por otro lado, el ausentismo puede tener significados diferentes para las personas, por ejemplo, para el empleado, el ausentismo puede simbolizar la expresión de sentimientos de hostilidad, de falta de equidad o de injusticia en la situación de trabajo. El ausentismo puede servir también como válvula de escape, a causa de un sueldo bajo, un mal ambiente laboral u otras circunstancias que generan una baja satisfacción laboral o un desempeño deficiente; Para el individuo sin embargo, el ausentismo puede suponer una estrategia para reducir su estrés laboral y con ello mejorar el desempeño de sus roles familiares con los hijos y el cónyuge, al disponer de más tiempo para ellos y para la práctica de sus aficiones favoritas (Rodríguez, 2000).

En cuanto a las consecuencias negativas, con el ausentismo se reducen los ingresos familiares y se fomenta una actitud que, a la larga, se traduce en indisciplina, así como el incremento en el riesgo de sufrir accidentes. Otra consecuencia es para los compañeros de trabajo, ya que acarrearán un aumento de la carga de trabajo sin un beneficio económico reconocido, estando obligados a realizar nuevas actividades sin conferirse la responsabilidad adecuada.

Por otro lado, muchos accidentes laborales surgen en este contexto, porque los sustitutos no se han familiarizado suficientemente con la tecnología o las nuevas tareas. Asimismo, los conflictos interpersonales suelen manifestarse especialmente en el momento de la reincorporación al trabajo del ausentista. Otra consecuencia, sucede cuando los jefes hacen demasiado empeño en reducir la tasa de ausentismo, ya que puede ocurrir la asistencia forzada cuando los empleados van a trabajar, a pesar de problemas de salud física y emocional, que afecta de manera sustancial su rendimiento en el trabajo (Newstrom, 2007).

Por otra parte, conviene tener presente que las intervenciones que pueden realizarse para el control y reducción del ausentismo han de partir de una concepción de las organizaciones como sistema abierto en el que todos los subsistemas influyen en todos, de forma tal que las actuaciones deben ser preferentemente globales para que sean efectivas. Por tanto, una forma básica de intervenir sobre el ausentismo consiste en mejorar las condiciones mencionadas con antelación, para que el trabajo sea una experiencia enriquecedora y motivadora.

Para finalizar se puede concluir que las principales causas del ausentismo son: enfermedad comprobada o no, razones familiares, retardos involuntarios por fuerza mayor, faltas voluntarias por motivos personales, dificultades y problemas financieros, problemas de transporte, baja motivación para trabajar, escasa supervisión de la jefatura y política inadecuada de la organización. Todo lo anterior nos puede llevar a que los empleados se estresen y, al igual que los factores

anteriores, produzcan un menor desempeño, es por esto que el siguiente apartado estará destinado al estrés laboral y sus consecuencias.

2.3 Estrés Laboral

El carácter interdisciplinar que caracteriza el estudio del estrés se ve reflejado en la multitud de modelos teóricos que se han desarrollado para analizar y explicar este fenómeno. Las principales aportaciones han provenido, sin duda, de la medicina y de las diversas ciencias del comportamiento, desde las que se ha contribuido a aclarar los procesos sociales e individuales que están en la experiencia del estrés. No obstante, ha sido en fechas más recientes cuando se han elaborado modelos que analizan, de forma más específica, las peculiaridades de las vivencias de estrés en el mundo laboral y los efectos del trabajo en el bienestar psicológico de los individuos. Es así que el estrés es un asunto complejo. La interacción de una amplia gama de factores desde el hogar, el trabajo y la relación entre ambos dificulta separar la causa del efecto y, en la gran mayoría de los casos, hace que sea casi imposible señalar un evento o incidente que ocasione este fenómeno.

El estrés puede afectar a los individuos de todas profesiones y edades, sin importar sexo, nacionalidad o educación. Se estima que durante un año, el estrés relacionado con el trabajo afecta cuando menos a un tercio de la fuerza laboral. Esto representa para las organizaciones un costo de miles de millones de pesos al año, debido a la falta de productividad y explica más de la mitad de los días laborales perdidos a causa de ausencias por enfermedad. Esto no sólo es un gasto económico, también existe un importe mental, físico y social (Williams, 2004).

Es así que, casi cualquier condición laboral produce estrés, pero la reacción de cada empleado a éste es variable. Parte de la diferencia radica en las

experiencias, perspectivas generales y expectativas de cada empleado. La presencia de estrés laboral repercute, en el nivel de salud y eficiencia organizacional. Así pues, la experiencia de estrés no sólo tiene efectos sobre el trabajador, sino también sobre los diversos resultados organizacionales, tales como el nivel de desempeño conseguido por los trabajadores, los índices de rotación y ausentismo o el grado de motivación y satisfacción laboral; en otras palabras, se puede decir que el estrés laboral se produce en el empleado a modo de una desfavorable interacción entre las características del trabajador y las condiciones del trabajo, que conduce a perturbaciones psicológicas, comportamientos perjudiciales y finalmente a la enfermedad (Hebe, 2007).

Por otro lado, el estrés ocurre cuando las presiones se combinan de un modo que sobrepasa la capacidad del individuo para manejarlas. Cuando la presión comienza a aumentar, ocasiona una tensión negativa en las emociones, los procesos de pensamiento, las conductas y la condición física de una persona. Cuando la tensión llega a niveles elevados, los empleados desarrollan diversos síntomas de estrés que perjudican su desempeño laboral y salud e incluso amenazan su habilidad para manejar el ambiente (Newstrom, 2007).

Por otra parte, no todo el estrés es malo, la existencia de un nivel medio de estrés (eustrés) puede ser positiva para el individuo, permitiendo la activación física y mental del organismo y, por tanto, una respuesta eficiente a la fuente generadora de estrés. Sin embargo, en la medida en que el grado de estrés aumenta (distrés) y la persona es incapaz de adaptarse a las nuevas demandas de la situación, la experiencia de estrés se vuelve nociva y desemboca, con frecuencia, en una serie de respuestas físicas, psicológicas y comportamentales negativas para el individuo (Rodríguez, 2005b).

El estrés puede ser temporal o prolongado, leve o severo. Los efectos en un empleado dependen principalmente de la duración de las causas, su gravedad y de la capacidad de recuperación del afectado; y como es de esperar, surgen

problemas cuando un estrés de alta intensidad tiene una duración prolongada. Como consecuencia, las personas se debilitan física y psicológicamente tratando de enfrentarlo. Esta condición se denomina desgaste, una situación en la que los empleados se agotan emocionalmente, toman distancia y se sienten incapaces de lograr sus metas.

Por otro lado, algunas de las causas típicas de estrés en el puesto son: sobrecarga de trabajo, presiones de tiempo, mala calidad de la supervisión, ambiente laboral inseguro, falta de control personal, autoridad inadecuada en relación con las responsabilidades, conflicto y ambigüedad de roles, diferencias entre los valores de la empresa y de los empleados, cambio de cualquier tipo, especialmente cuando es importante o inusual, frustración, tecnología con capacitación o apoyo inadecuados.

El estrés puede tener diversos síntomas ya sean físicos o psicológicos; algunos de los síntomas físicos que se pueden presentar son: patrones alterados de sueño, agotamiento, dificultades para respirar, vértigos, mareos, náuseas, alteraciones intestinales, dolores de cabeza, tensión muscular, espasmos nerviosos, entre otros. En cuanto a síntomas psicológicos se pueden encontrar: irritabilidad y agresión, ansiedad y temor, dificultades de afrontamiento, cambios y variaciones del estado de ánimo, dificultades de concentración, sentimientos de fracaso, falta de un sentimiento de valía personal y aislamiento. También incluyen ansiedad, tensión laboral e insatisfacción con el trabajo y la propia vida, depresión y burnout (estado extremo de tensión psicológica, resultado de una respuesta prolongada de estresores laborales). Los investigadores han identificado tres componentes del burnout: 1) agotamiento emocional: ocurre cuando los individuos se sienten emocionalmente exhaustos por el trabajo; 2) despersonalización: ocurre cuando los individuos se endurecen por su puesto y tienden a tratar a los pacientes o clientes como objetos; 3) bajo logro personal: los individuos sienten que no pueden enfrentar los problemas de manera efectiva y entender o identificarse con los problemas de los demás (Landy, 2005).

En cuanto a las manifestaciones, para el individuo, el estrés puede exhibirse un día con dolor de cabeza y al día siguiente como alteraciones estomacales o una noche de insomnio, entre otras cosas. Para un gerente, un individuo en su personal puede mostrar su estrés al comportarse de manera argumentativa y ofensiva, mientras que otro puede ser retraído y tímido.

Por otra parte, existen algunos estresores del trabajo que contribuyen a lo antes descrito, los cuales se dividen en dos categorías: estresores físicos (ruido, luz, calor, frío) y estresores psicológicos. Entre los estresores psicológicos se encuentran: falta de control/previsión (es la percepción de control del individuo que determina la respuesta a la situación), conflicto interpersonal (interacciones negativas con compañeros de trabajo, supervisores, etc.), estresores del rol: ambigüedad de roles (los empleados carecen de conocimiento claro acerca de qué comportamiento es el esperado en su trabajo), conflicto de roles (ocurre cuando las demandas de diferentes fuentes son incompatibles), sobrecarga del rol (estresor que ocurre cuando se espera que un individuo cumpla con demasiados roles al mismo tiempo), conflicto trabajo familia (conflicto entre los roles del trabajo y vida familiar), esfuerzo emocional (es la regulación de las emociones para cumplir con las demandas del puesto o de la organización) (Landy, 2005).

Para enfrentar a lo anterior, Rodríguez (2000) plantea que existen estrategias de afrontamiento que hacen referencia a cualquier tipo de respuestas (físicas, psicológicas o conductuales) que una persona emite para tratar de controlar, disminuir o eliminar la experiencia de estrés. El tipo de respuestas de afrontamiento utilizado va a depender: de las características de la situación, de la percepción que el individuo realice de la misma o bien de los recursos de los que se dispone para manejarla.

Por último, es importante mencionar que el estrés que se pueda crear en las organizaciones, puede acarrear consigo, sin una intervención a tiempo, varios

problemas de salud en los empleados, esto a su vez puede generar varias dificultades en las empresas, como puede ser el ausentismo, rotación, retardos, altos costos en seguros, sanciones al empleado y hasta se puede llegar al despido, entre otros aspectos, y esto principalmente puede afectar el desempeño de los trabajadores enfermos. Es por esto que en el siguiente apartado se abordará el tema de la salud y sus consecuencias.

2.4 Salud

El entorno laboral actúa de muchas formas sobre la salud física y el bienestar emocional de los empleados. A menudo, el efecto del lugar de trabajo es directo e inmediato, el empleado puede lesionarse y hasta matarse mientras trabaja. En otros casos, el lugar de trabajo afecta la salud después de un largo período, la persona puede exponerse a una sustancia tóxica cuyos efectos tal vez se manifiesten en forma de cáncer después de muchos años.

Además de condiciones físicas, hay ciertas circunstancias no físicas que pueden afectar la salud y el bienestar emocional. Los horarios de trabajo fuera de las horas hábiles normales, como los turnos nocturnos, se han mencionado como causas de problemas tanto físicos como psicológicos. El principal problema de salud que acompaña al trabajo en los horarios nocturnos es la perturbación del ciclo típico de sueño/vigilia. Cabe aclarar que la perturbación del sueño no es el único problema de salud que se han asociado con los horarios nocturnos, se ha demostrado que los problemas del sistema digestivo son más frecuentes entre los trabajadores nocturnos. Además de los problemas de salud, el trabajo nocturno también puede generar problemas sociales. El tener que trabajar por las noches y dormir durante el día puede separar a una persona de su familia y amigos. Otro tipo de horarios que se manejan que pueden afectar a la salud, son los horarios prolongados; una de las dificultades más significativas es la fatiga. Una jornada de

10 o 12 horas puede resultar agotadora si el trabajo plantea exigencias mentales o físicas.

Condiciones como la carga de trabajo, la ausencia de control, la ambigüedad y el conflicto de funciones y las restricciones organizacionales se han vinculado con la salud o el bienestar emocional.

Las condiciones físicas del trabajo suelen tener efectos físicos directos sobre las personas, en ocasiones, dichos efectos son inmediatos, aunque también es frecuente que se manifiesten después de largos periodos de tiempo. Cuando una enfermedad o lesión requiere mucho tiempo para desarrollarse, puede resultar difícil determinar con exactitud qué fue lo que la causó y puede haber efectos sobre el bienestar emocional.

Por otra parte, la exposición a sonidos extremadamente altos, como las explosiones, puede dañar de manera grave el sentido auditivo de las personas, a veces de manera permanente. Si persiste a lo largo de meses o años, el sonido moderadamente alto puede causar pérdida permanente de la audición.

Otro aspecto que puede afectar la salud, son las tareas repetitivas, tales tareas pueden dar lugar a lesiones repetitivas, en las que las partes corporales sometidas a tensión llegan a inflamarse y, en ocasiones, lesionarse de manera permanente. Quizás la más conocida de estas lesiones sea el síndrome del túnel carpiano, padecimiento de la muñeca que produce dolor, entumecimiento y debilidad en dedos y manos. Aunque algunos casos leves pueden curarse con reposo, los casos más graves pueden resultar en daño permanente (Spector, 2002).

2.5 Seguridad

La seguridad en el trabajo supone un conjunto de conocimientos y técnicas que no son de tipo médico y que tratan de eliminar o, al menos, reducir los riesgos de daños materiales y lesiones personales. Es importante, que el lugar en el que se desarrolla el trabajo tenga buenas condiciones de seguridad, a fin de evitar accidentes y trabajar con mayor comodidad.

La seguridad y el futuro son aspectos que interesan tanto a las empresas como al personal. Frente al costo tan elevado del seguro y de las primas de compensación, buscarán formas de reducir las lesiones y las enfermedades relacionadas con el trabajo, generalmente mediante equipos y/o capacitación en hábitos adecuados de trabajo (Dalton, 2007).

Por otra parte, los accidentes laborales pueden clasificarse según sus causas, dependiendo de que ésta se considere única o múltiple, o en función del agente responsable. El esfuerzo realizado, no obstante, al clasificar los accidentes podrá ser de gran utilidad para analizar las causas que, siguiendo a DeReamer (1980; Rodríguez, 2000), se resumen en las dos siguientes:

1. Condiciones inseguras, que incluyen: errores en el diseño de los equipos, situaciones físicas peligrosas y utilización de equipos en mal estado
2. Actos inseguros, que cubre: el uso inapropiado del equipo, conductas inapropiadas y bromas.

Por otro lado, las condiciones inseguras son una de las principales causas de los accidentes. En ellas se incluyen factores como: equipo que se protege en forma incorrecta; equipo defectuoso; almacenamiento inseguro; iluminación inadecuada; ventilación inapropiada, etc. Otras causas de accidentes serían la

presión intensa para terminar el encargo tan rápido como sea posible, trabajadores bajo estrés y un clima desalentador de seguridad (Dessler, 2004).

Por otra parte, la prevención de accidentes ha sido una de las mayores preocupaciones de las organizaciones debido a los costos tanto organizacionales como humanos. Para prevenir los accidentes se requiere entender sus causas y la mejor forma de eliminarlas. Algunos factores organizacionales y humanos que suelen vincularse con los accidentes, son los relacionados con los empleados que comprenden características de personalidad, experiencias y conducta.

Se han aplicado muchos métodos en un intento por prevenir los accidentes, algunos de los cuales se vinculan con el diseño del equipo, mientras que otros se concentran en los empleados. Una de las mayores dificultades al prevenir accidentes en el lugar de trabajo es obtener la cooperación de los empleados para utilizar el equipo de seguridad apropiado y adoptar conductas de seguridad (Spector, 2002).

La mejor forma, por tanto, de evitar accidentes es conocer en profundidad el campo en el que nos movemos, y ello implica estudiar las condiciones en las cuales el trabajador se está desempeñando; en este proceso, hemos de implicar al trabajador mediante retroalimentación continua (Rodríguez, 2000).

Por otro lado, resulta fundamental ofrecer un ambiente de trabajo seguro y libre de accidentes por diversas razones, una de las cuales es la naturaleza sorprendente y fluctuante de la seguridad y de las cifras de accidentes relacionados con el trabajo. En México, por ejemplo, las cifras no reflejan lo preocupante del asunto. Durante 2002, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social informó que hubo 302, 970 accidentes de trabajo en todo el país, lo cual representó una tasa de 2.5 accidentes de trabajo por cada 100 trabajadores (Dessler, 2004).

En este sentido, el psicólogo puede sugerir diversos métodos para promover la seguridad en el trabajo: sensibilizar a la dirección acerca de la importancia de la seguridad en el trabajo, mejorar los criterios de selección de personal, establecer reglamentaciones de normas de seguridad, estandarizar los dispositivos de protección, implantar sistemas de inspección y de control, desarrollar investigaciones técnicas, médicas, psicosociológicas y estadísticas, diseñar sistemas adecuados de turnos y horarios de trabajo, educar al personal sobre normas de seguridad y, más concretamente, elevar el grado de conocimiento sobre los riesgos y modo de evitarlos, cuidar la formación profesional, desarrollar técnicas de motivación, persuasión y propaganda sobre seguridad en el trabajo, etc. Configurando así una conciencia social orientada a la prevención y colocando las bases para que la calidad de vida laboral a la que aspiramos sea realmente efectiva.

Al respecto, Dalton (2007) menciona algunas recomendaciones para trabajar sin riesgo: 1) observar las reglas de seguridad; 2) usar correctamente el equipo de protección; 3) aprender a operar el equipo adecuadamente; 4) verificar el equipo antes de usarlo para cerciorarse de que esté en buenas condiciones; 5) estar alerta ante condiciones de inseguridad; 6) comunicar de inmediato al supervisor cualquier estado peligroso o descompostura del equipo.

Para concluir este capítulo, es de gran relevancia señalar, que el desempeño laboral juega un papel fundamental en las organizaciones, ya que teniendo un desempeño alto o eficiente por parte de todos, se podrían cumplir los objetivos organizacionales y evitando así las problemáticas que llevarán consigo un desempeño bajo o deficiente, como podría ser la rotación, el ausentismo, enfermedades físicas o emocionales, etc. Es importante señalar que la mayoría de estas problemáticas están muy relacionadas con la motivación laboral, por diversos aspectos que serán abordados en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

MOTIVACIÓN

Una de las áreas más antiguas y difíciles de la psicología es la que trata de explicar las razones por las cuales las personas se sienten motivadas para hacer algo y, si es que lo llevan a cabo, por qué eso y no otra cosa. Para contestar esta interrogante, muchos investigadores se han enfocado en la motivación y sus diferentes teorías.

Durante mucho tiempo se ha denotado que la motivación constituye una variable conductual que engloba distintos fenómenos psicológicos y en la que se da una variada gama de problemas, tanto metodológicos como conceptuales.

Por otra parte, la motivación ha podido ser estudiada en diferentes áreas, desde el hogar hasta el trabajo y es en este último punto en el que enfocaremos nuestra atención.

La motivación en el trabajo es uno de los aspectos de la psicología industrial en donde las ciencias de la administración han intervenido de forma más evidente, por lo cual el concepto hace referencia al estudio de los procesos motivacionales dirigidos no al individuo, sino más bien al trabajo, en algunos casos y en otros se verá directamente la influencia sobre la conducta.

Como se vio en el capítulo anterior, las diferentes problemáticas en las organizaciones pueden tener un sin fin de causas. Sin embargo, muchos de estos problemas entre los que se encuentran tanto el ausentismo como la rotación de personal, tienen como principal causa la falta de motivación.

La función de la motivación es una de las más importantes y, probablemente menos comprendida, ¿por qué? Porque la conducta humana es

compleja. Durante mucho tiempo los científicos de la conducta han tratado de explicar qué motiva a los diferentes tipos de empleados. Es por esto que en las siguientes secciones se abordarán distintas teorías que pueden dar cabida a la explicación de las diversas motivaciones del empleado. Pero antes de exponer lo anterior, es de suma importancia entender el concepto de motivación.

3.1 Concepto

La motivación ha sido un tema muy debatido y estudiado y, hasta el día de hoy, no existe una definición absoluta de lo que es la motivación; para esto, diversos autores explican su definición.

Por ejemplo, Arias (1999) considera que “la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas; así, debemos considerar aquí factores tanto de tipo biológico (hambre, sed, sueño, etc.) factores de tipo psicológico y aún de tipo social y cultural” (p. 237).

Otro autor que define la motivación es Decenzo (2001), “la motivación del empleado se puede definir como la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condiciona ese algo” (p.100).

Spector (2002), por su lado, define a la motivación como un estado interno que induce a la persona a conducirse de determinadas formas. “la motivación se relaciona con el deseo de conseguir una meta; esto significa que la motivación se deriva de los deseos, las necesidades o la voluntad del individuo.” (p. 168).

Rodríguez (2005b), explica: “La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación” (p. 26).

Por su parte, Hebe (2007) expone que “la motivación es un estado interno que experimenta el individuo. Aunque factores externos, incluidas otras personas, pueden influir en el estado motivacional del sujeto, éste se desarrolla dentro de él y es singular” (p. 85).

Una definición, en la cual se incluyen todos los puntos anteriores sería: la motivación son todos aquellos deseos, propósitos, impulsos o motivos que hacen que una persona actúe de una determinada forma para la satisfacción de necesidades que provienen ya sea del mismo individuo o bien del ambiente externo.

Dentro de la motivación, se debe tomar en cuenta que las necesidades y deseos entre los individuos varían debido a que las personas cuentan con diferentes percepciones que dependen de situaciones externas tales como: presión del ambiente o del grupo, el tipo de recompensas que se desean alcanzar, la edad, el sexo, el contorno social, etc. Así, la interpretación de aquello que se busca alcanzar depende tanto de la experiencia pasada y del sistema de valores de la persona, como de su medio cultural.

Para finalizar, es importante mencionar que el tipo de motivación depende de las características, capacidades, así como de las necesidades individuales, ya que posiblemente una persona se encuentre satisfecha con su trabajo únicamente por el sueldo y las prestaciones que recibe; mientras que otra persona puede requerir cosas diferentes, como un trabajo interesante, responsabilidad, nuevos conocimientos, autoridad, etc. Para ayudarnos a entender estas diferencias, a continuación se expondrán las diferentes teorías motivacionales, que explican los diversos tipos de motivación.

3.2 Teorías Motivacionales

Son muchas las teorías que se han desarrollado para hablar acerca de la motivación dentro de las organizaciones, éstas se centran en la importancia de analizar y entender los factores psicológicos en los individuos que hacen que se comporten en determinada forma.

Las teorías de la motivación se dividen en dos categorías: teorías de contenido y teorías de proceso, que a continuación serán expuestas.

3.2.1 Teorías de Contenido

Las teorías de contenido centran su atención en los factores de la persona, que fortalecen, orientan, mantienen y detienen la conducta. Estas teorías pretenden determinar las necesidades específicas que motivan a la gente. Las teorías de contenido se centran en las necesidades individuales al explicar la satisfacción en el trabajo, la conducta del trabajador y los sistemas de recompensas. Estas teorías señalan que las necesidades o carencias que experimenta el individuo activan las tensiones que ponen en marcha una respuesta conductual. A continuación se expondrán las teorías de mayor relevancia.

3.2.1.1 Teoría de la Jerarquía de necesidades

Desarrollada por Abraham Maslow, la teoría de la jerarquía de necesidades menciona que ciertas necesidades son la fuente de motivación. . La premisa de la cual parte, según Rodríguez (1992), es que “los seres humanos son organismos que desean y que están motivados para cumplir y satisfacer ciertas necesidades en sus vidas” (p. 20).

Según Maslow (Chiavenato, 2007) las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide (ver Fig. 1), están las necesidades más elementales y que son denominadas como necesidades primarias, en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas, éstas son conocidas como necesidades secundarias. Maslow describió las necesidades como:

1. Fisiológicas: las necesidades primarias son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimento, sexo, dormir, etc.
2. Seguridad: necesidad de protección contra el peligro, las amenazas y las privaciones.
3. Sociales: requiere vivir dentro de una comunidad, necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.
4. Estima: elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad.
5. Autorrealización: requiere trascender, autodesarrollo continuo y sentirse creativo.

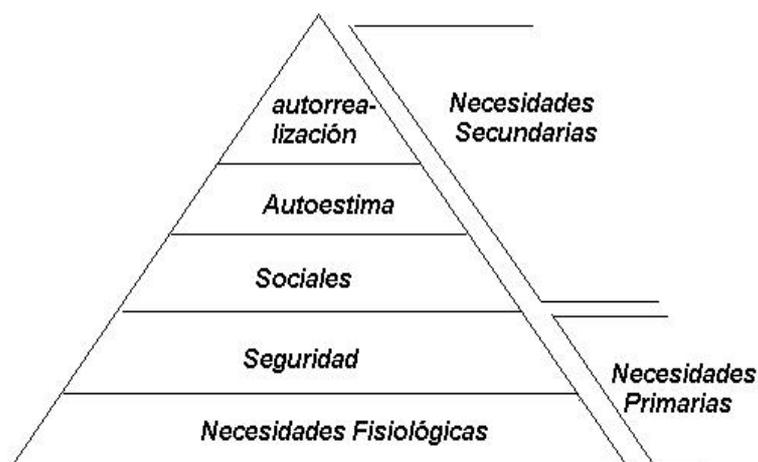


Fig. 1: Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow

Según este autor, se establece una jerarquía en la cual las necesidades superiores no motivan, sino hasta que las anteriores han alcanzado un nivel adecuado de satisfacción. En otras palabras, las necesidades de más alto nivel no se presentan hasta no haber sido satisfechas las necesidades fisiológicas, sociales y de seguridad.

Por otro lado, McGregor (1986) menciona que las necesidades nunca pueden quedar totalmente satisfechas, las personas son seres que siempre desean algo.

Por su parte, Vrom (1979), explica que si todas las necesidades están insatisfechas, y por tanto el organismo está dominado por las necesidades fisiológicas, todas las demás necesidades pueden volverse inexistentes o ser muy secundarias.

Para finalizar con esta teoría, además de tratar con diferencias individuales en lo referente a necesidades, los gerentes deben afrontar el hecho de que las necesidades, los estilos de trabajo y la ética laboral varían según las diferentes culturas. Es por esto que los administradores de hoy día deben: identificar y aceptar las necesidades de los empleados; reconocer que las necesidades pueden diferir entre los empleados; ofrecer satisfacción a las necesidades particulares actualmente no satisfechas; comprender que dar más de la misma recompensa puede tener un efecto decreciente en la motivación.

3.2.1.2 Teoría de Existencia, Relaciones y Crecimiento (ERC)

La teoría de Existencia, Relaciones y Crecimiento (ERC) de Aldelfer, representó una tentativa de subsanar algunas deficiencias de la jerarquía de necesidades de Maslow. En ella se conciben tres necesidades en lugar de cinco,

las cuales forman parte de un continuo, no de una jerarquía. La idea es que las personas pueden pasar de una a otra categoría de necesidades.

Las tres necesidades que propone Alderfer son:

1. Necesidades de Existencia: Estas necesidades se basan en la supervivencia básica (Agua, alimento, etc.).
2. Necesidad de Relación: se basa en las interacciones con otros y las satisfacciones que ello produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento, etc.
3. Necesidades de Crecimiento: incluye las necesidades de desarrollo, creatividad y progreso personal.

Esta teoría expone que pueden estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo. Además de que reconoce la posibilidad de que no todo mundo tiene una necesidad con la misma intensidad que otras personas.

Dentro de esta teoría se maneja el concepto de frustración-regresión, que señala que cuando las personas se sienten frustradas en sus intentos por satisfacer las necesidades de un nivel, experimentan una regresión a un nivel más concreto. Por ejemplo, supóngase que una persona fracasa en una tarea de gran importancia personal que satisfaría sus necesidades de crecimiento. Dicha persona puede sufrir una regresión a una necesidad de relacionarse e interactuar con otras personas. Hay dos excepciones a esta regla: 1) no satisfacer una necesidad de existencia se traduce en una aún apremiante necesidad de este tipo, y la satisfacción de las necesidades de crecimiento conduce a una necesidad de crecimiento mayor (Hernández, 1995).

3.2.1.3 Teoría de los dos factores

Frederick Herzberg desarrolló en la década de 1950, un modelo de motivación de dos factores conocido también como “Teoría dual”. Para esto, pidió a los sujetos que pensarán en un tiempo en el que se hubieran sentido especialmente bien en su trabajo y en un tiempo en el que se hubieran sentido especialmente mal. También se les pidió que describieran las condiciones que los llevaron a tales sentimientos: Herzberg encontró que los empleados expresaban diferentes condiciones para los sentimientos positivos y los negativos (Chiavenato, 2007).

Además de la relevancia que significó la teoría de los dos factores de Herzberg en el momento de su aparición, contribuyó a que la psicología laboral se dirigiera a proporcionar un trabajo significativo a las personas, lo cual se traduce en el enriquecimiento del empleo en numerosas organizaciones (Hebe, 2007).

Se le ha dado el nombre de teoría de dos factores, ya que Herzberg señala la existencia de factores motivacionales y de higiene dentro del ambiente laboral. Herzberg menciona que tanto los factores externos como internos, son factores importantes para el ser humano; sin embargo las organizaciones han dado mayor importancia a los primeros, como factores para obtener motivación en los empleados (Nuñez, 1994).

Por otro lado, el enfoque de Herzberg destaca aquellos factores motivacionales que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas en los intentos por elevar el desempeño y la satisfacción del personal.

Como se mencionó al principio, Herzberg expone que la motivación de las personas depende de dos factores (Dalton, 2007):

- a) Factores higiénicos: condiciones que rodean al individuo cuando trabaja (condiciones físicas y ambientales, salario, políticas de la empresa, reglamentos internos, etc.) estos factores poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. Cuando los factores son óptimos, simplemente evitan insatisfacción. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Los factores higiénicos, no dan satisfacción al presentarse, pero producen insatisfacción cuando desaparecen.

- b) Factores motivacionales: tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los debates relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y aumento de la producción hasta niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción de modo sustancial, cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción. En otras palabras, los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen.

Para entender lo anterior, Herzberg (Rodríguez, 1988) explica “lo opuesto a insatisfacción laboral no es satisfacción, como superficialmente se esperaría, sino ausencia de insatisfacción” (p. 31).

Desde la perspectiva de Arias y Heredia (1999), básicamente la teoría dual dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, como responsabilidad, iniciativa, etc. cuando están presentes motivan favorablemente al personal, es decir, causan satisfacción, pero su ausencia no ocasiona insatisfacción.

Por otro lado, para Herzberg la motivación no depende de cosas que vengan de fuera, ya sean negativas como castigos o positivas como premios, sino que deben provenir del interno del mismo individuo. Es así que, motivar requiere la

oportunidad de satisfacer las necesidades del empleado de autonomía, competencia y logro. Y aquí es donde entran en juego los factores motivacionales; estos factores son los aspectos de la tarea o del trabajo en sí, incluyen reto, oportunidad para el avance personal y retroalimentación del desempeño.

Por otra parte, entre todas las teorías de contenido disponibles, se cree que la de Herzberg ha sido la más criticada, porque esta teoría se basó en una muestra de contadores e ingenieros y los críticos se preguntan si una muestra tan limitada puede justificar su generalización a otros grupos ocupacionales. También se le critica porque simplifica excesivamente la naturaleza de la satisfacción en el trabajo (Gibson et al, 2001).

3.2.2 Teorías de Proceso

Las teorías de proceso describen y analizan de qué forma se fortalece, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta.

3.2.2.1 Teoría de la equidad

Adams (Chiavenato, 2007) propuso una teoría de la motivación en el trabajo, partiendo del principio de la comparación social. Es decir, la intensidad con la que está dispuesta a trabajar una persona está en función de la comparación con los esfuerzos de los demás.

Esta teoría postula que los trabajadores realizan comparaciones psicológicas de sus propios índices de beneficios-aportaciones con los de otros empleados. Esto implica una evaluación psicológica de lo que reciben de su empleo (beneficios) en relación con sus contribuciones (aportaciones).

Por otro lado, la teoría de la equidad infiere que las personas se sienten motivadas para alcanzar una condición de equidad o imparcialidad en sus relaciones con otras personas y con las organizaciones. Según Adams, los empleados que se encuentran en medio de situaciones poco equitativas, experimentan insatisfacción y tensión emocional, mismas que intentarán eliminar. Para esto, la inequidad o desigualdad es un estado psicológico que se origina en la comparación que hacen los empleados de sí mismo con otras personas. En concreto lo que se compara son los índices entre beneficios-aportaciones. La desigualdad se manifiesta sólo cuando el empleado percibe que su índice es diferente al de los demás.

Adams propone dos tipos de inequidad: la infracompensación, se refiere a la situación en que la persona percibe que está obteniendo menos resultados por el trabajo que el otro, cuando ambos están contribuyendo con aportaciones similares. La sobrecompensación se desarrolla cuando la persona percibe que está obteniendo más resultados por un trabajo que el otro, cuando ambos están contribuyendo con aportaciones similares (Hebe, 2007).

Según Adams, la inequidad por infracompensación produce ira, mientras que desigualdad por sobrecompensación induce a sentimientos de culpa. En ambos casos, el empleado se sentirá motivado a reducir la inequidad a través de posibles acciones: cambios en las aportaciones, cambios en los beneficios o abandono de la situación.

Por otra parte, una de las mayores críticas que ha tenido esta teoría, es la que en estudios se revela que no siempre se reconoce con certeza a la persona de referencia. Además de que la mayor parte de las investigaciones sobre esta teoría se centran en el sueldo como resultado básico. Pese a sus limitaciones, la teoría de la equidad constituye un modelo relativamente ilustrativo para explicar y predecir las actitudes de los empleados en relación con el sueldo. La teoría también subraya la importancia de comparar la situación laboral (Furnham, 2006).

3.2.2.2 Teoría del Establecimiento de Metas

Quizás la teoría de la motivación que ha resultado más útil para los psicólogos organizacionales es la de establecimiento de metas. Elaborada por Locke y Latham (1990; Hampton, 1990), esta teoría está basada en el supuesto de que las personas se comportan en forma racional, los puntos que se destacan son la relación entre metas, intenciones y desempeño en la tarea.

La idea básica de esta teoría señala que la conducta de las personas es motivada por sus intenciones, objetivos o metas. Las metas constituyen un constructor de tipo "proximal", ya que se les puede vincular estrechamente con conductas específicas. De acuerdo con esta teoría, una meta es lo que la persona desea conscientemente alcanzar o conseguir.

Las metas tienen dos funciones principales que son la base de la motivación y dirigen la conducta. Una meta proporciona lineamientos a las personas para decidir cuánto esfuerzo debe dedicar a un trabajo. Las metas son conductas intencionadas, que a su vez, influyen en el desempeño de la tarea. Sin embargo, deben cumplirse dos condiciones antes de que las metas puedan influir positivamente en el desempeño: Primera, el individuo debe ser conciente de la meta y debe saber que hay que lograr. Segunda, el individuo debe aceptar la meta como algo para lo que está dispuesto a trabajar.

Un aspecto de importancia dentro del establecimiento de metas es que cuanto más específica sea la meta, más concentrado será su esfuerzo para la consecución y más dirigida estará la conducta. También es importante que la persona reciba retroalimentación sobre su desempeño. Esto servirá de guía para saber si debe trabajar con más intensidad o continuar con el mismo ritmo. En pocas palabras, cuanto más difícil y específica sea la meta, mayor será la motivación para conseguirla.

Por último, una limitación que menciona Ivancevich (2006) acerca de la teoría del establecimiento de metas es que en algunas investigaciones demuestran que los programas de metas suelen perder ímpetu con el tiempo.

3.2.2.3 Teoría del reforzamiento

La teoría del reforzamiento proviene de una aproximación conductista, la cual establece que el reforzamiento condiciona al comportamiento, el que a su vez es producto del ambiente que rodea al individuo.

La principal premisa de la teoría del reforzamiento es la ley de efecto, según la cual, la probabilidad de que ocurra una conducta particular aumenta cuando es seguido por un premio o refuerzo y, a la inversa, la probabilidad de que se observe cierta conducta disminuye cuando le sigue un castigo. En el contexto del trabajo, esto significa que las conductas pertinentes para el desempeño aumenten en frecuencia cuando se les premia.

La modificación de la conducta se logra mediante un condicionamiento operante, que es cualquier tipo de reforzamiento que modifique la conducta por sus consecuencias. Si las consecuencias dan cierto comportamiento que son favorables para el empleado, se fortalece la tendencia a repetirlo.

Por otro lado, el comportamiento se estimula principalmente mediante reforzamientos positivos, aunque también son aplicados otros aspectos, como son los reforzamientos negativos y el castigo, lo que lleva en algunos casos a la extinción. A continuación se explicarán cada uno de estos términos. Los reforzamientos positivos proporcionan una consecuencia favorable que alienta la repetición de la conducta. El reforzamiento negativo, por su parte, ocurre cuando la conducta se acompaña de la eliminación de una consecuencia desfavorable. En cuanto al castigo, éste ocurre cuando una consecuencia desfavorable se presenta

y desalienta cierto comportamiento. Por último, la extinción ocurre cuando no hay consecuencias significativas de la conducta, lo que hace que desaparezca ésta última (Rodríguez, 1992).

Una limitación importante que Newstrom (2007) encuentra dentro de la teoría del Reforzamiento es que puede obligar a las personas a cambiar su comportamiento, lo que conllevaría a una manipulación.

Por último, es importante mencionar que todas las teorías abarcadas con anterioridad, tienen diferentes maneras de aplicar la motivación y cada una cuenta con sus propios recursos y técnicas; no importa que sean teorías de contenido o de proceso, ambas ayudan a elevar la motivación en los empleados. Esto en gran medida es gracias a las recompensas o incentivos que son aplicados en las diversas teorías, cabe aclarar que existen una cantidad significativa de éstos, pero antes de saber cuáles son, es importante aclarar que es un incentivo o recompensa.

3.3 Recompensas o Incentivos

Una vez revisadas todas las teorías que han sido de mayor relevancia en los últimos años dentro de las organizaciones, es momento de hablar de un aspecto de importancia, que va muy relacionado con las teorías motivacionales, éste es: las recompensas o incentivos que se otorgarán.

El término incentivo o recompensa se entiende como fuerza impulsora que se utiliza como medio para alcanzar un fin, el incentivo aumenta la actividad del mismo. En la industria puede recurrirse al incentivo o recompensa para alentar a que el empleado alcance la meta de otra persona (el patrón), cuando el incentivo da como resultado la satisfacción del empleado y el logro de la meta, constituye a

su vez una satisfacción igual para el patrón y puede decirse que la planta opera con éxito (Hernández, 1995).

Los incentivos o recompensas se pueden dividir en dos:

1. **Recompensas intrínsecas:** se valoran en sí mismas y por sí mismas; guardan relación con el desempeño en el trabajo. Ejemplo de ellas pueden ser los sentimientos de cumplimiento, responsabilidad, desafío, características de retroalimentación del trabajo y el logro.
2. **Recompensas extrínsecas:** son externas al trabajo mismo; se administran externamente. Ejemplo de ellas son: el salario, los beneficios complementarios, los ascensos o beneficios adicionales.

No existe acuerdo entre los investigadores sobre si son más importantes las recompensas intrínsecas o las extrínsecas para determinar la satisfacción en el trabajo. La mayoría de los estudios sugieren que ambos sistemas de recompensas son importantes. En cualquiera de las dos categorías, lo primero a considerar es cómo son valoradas las recompensas por los empleados. Los individuos desplegarán pocos esfuerzos a no ser que la recompensa tenga valor para ellos.

A continuación se realizará una breve descripción de algunos incentivos que se encuentran dentro de las recompensas extrínsecas e intrínsecas.

Recompensas extrínsecas:

1. **Recompensa financiera:** El dinero no es un motivador poderoso, a menos que los empleados vean una relación directa entre el rendimiento y los méritos.

2. Ascensos: para muchos empleados, el ascenso no ocurre a menudo. Los criterios a veces utilizados para tomar decisiones de ascenso son el rendimiento y la antigüedad. El rendimiento, si se valora con precisión, a menudo tiene un peso muy significativo en la distribución de las recompensas de ascenso.

Recompensas Intrínsecas:

1. Conclusión de una tarea: las oportunidades que les permiten concretar tareas puede tener para algunos un poderoso efecto motivador.
2. Logro: el logro es una recompensa autoadministrada que se deriva del hecho de alcanzar un objetivo estimulante.
3. Autonomía: algunas personas prefieren trabajos que les permitan tomar decisiones y ellos quieren trabajar sin estar sujetos a una estrecha revisión.
4. Desarrollo personal: los individuos que experimentan este desarrollo pueden darse cuenta de su crecimiento y perciben la expansión de sus habilidades.

Hasta ahora se ha considerado que las recompensas intrínsecas o extrínsecas ejercen una influencia independiente y adicional sobre la motivación. Es decir, la motivación está determinada por la suma de las fuentes intrínsecas y extrínsecas de motivación de las personas.

Por otra parte, existen otras recompensas que en la actualidad están ganando terreno dentro de las organizaciones (Gibson, 2001), estas son las conocidas como recompensas no tradicionales, dentro de estas recompensas se encuentran 1) los beneficios complementarios de tipo cafetería; aquí se permite al empleado diseñar y asignar un conjunto de beneficios complementarios según sus preferencias. Se informa al empleado sobre la cantidad total de beneficios

complementarios que se le han asignado y él los distribuye de acuerdo a sus preferencias. 2) acumulación de tiempo libre: recompensa que consiste en permitir que los empleados utilicen tiempo libre para mostrar conductas tales como buen rendimiento o asistencia al trabajo, por último 3) sueldos basados en habilidades: los sueldos se pagan de acuerdo a una tasa calculada y basada en las habilidades que los empleados poseen, muestran y desarrollan al desempeñar su trabajo.

Para finalizar, la revisión antes descrita nos da cuenta de cómo los psicólogos tienen una amplia gama de soluciones a diversas problemáticas (rotación, ausentismo, retardos, enfermedades físicas y emocionales, etc.) surgidas en la organización, así como los incentivos que pueden ser otorgados para incrementar la conducta a desear. Dando así un mayor entendimiento de cuáles podrían ser las ventajas (por ejemplo el incrementar el desempeño laboral, evitar en lo mínimo la rotación y el ausentismo) de aplicar unos cuantos cambios o una reorganización laboral. Por esto, es de gran importancia para la presente investigación.

CAPÍTULO IV

“RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO”

Como se ha visto con antelación, la motivación juega un papel importante dentro del ambiente laboral por diversas razones, que ya fueron expuestas en el capítulo tres; adicionalmente es de importancia conocer cómo se relaciona la motivación con el desempeño de los trabajadores, es así que este capítulo estará dedicado a este tema, junto con la importancia que tiene el psicólogo dentro de la motivación. Además se expondrán algunas recomendaciones que diversos autores sugieren para motivar a los empleados.

Para iniciar el capítulo es importante recordar que, si se desea que un trabajador realice una determinada tarea debe motivársele de acuerdo a sus deseos y necesidades, solo así alcanzará un adecuado desempeño por parte del mismo. Si lo anterior no se realiza, el trabajador puede encontrar una barrera para satisfacer sus necesidades, lo cual produce tensiones que no tienen una salida normal, buscando medios indirectos de salida por medio de la vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, etc.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, males cardiacos, etc.) de aquí la importancia y aplicación de la motivación dentro de las empresas. La motivación se considera como el complejo de fuerzas que inician y mantienen a una persona en su trabajo; dentro de una organización existen fuerzas interiores en la persona que inician y mantienen la actividad (autorrealización, impulsos, instintos, deseos, etc.), dichas fuerzas pueden encontrar canales apropiados de expresión, a través del establecimiento del comportamiento social, así como elementos externos que puedan mantener dicha motivación.

La motivación dentro del ámbito laboral, es esencial para un buen desempeño por parte de los obreros y empleados, los cuales se encuentran en constante lucha, para que se les tome en cuenta y así se pueden desenvolver en

toda su capacidad para mejorar los productos y servicios, y así darlos con una mayor calidad. En sí, en pocas palabras, la motivación no sólo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodean al puesto de trabajo. Por esto, se ha propuesto que el desempeño de una persona en una organización depende de dos factores: la habilidad y la disposición para realizar el trabajo. En otras palabras, el desempeño de un individuo se da en función de su habilidad para realizar su trabajo y de su disposición para hacerlo.

Diferentes autores han conceptualizado al desempeño laboral como el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de gasto de energía, sea física o mental, o de ambas, que es gastada cuando las personas realizan su trabajo, pudiéndose concluir que el rendimiento profesional de las personas varía según sus esfuerzos, habilidades, rasgos y direccionalidad en que éste se realice. Es conveniente que entendamos que el desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.

Por otro lado, se considera que, el nivel de desempeño es una función de la cantidad de motivación en constante aumento. En otras palabras, cuanto más motivado esté un trabajador a desempeñar su tarea eficientemente, más efectiva será su capacidad. Asimismo, se incluye un aspecto de gran importancia que es, la evaluación del desempeño, que constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas en el desenvolvimiento del trabajo del recurso humano. El desempeño

de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una institución.

Por otra parte, cabe recordar que cuando las personas se unen a una organización traen consigo ciertos impulsos y necesidades que afectan su desempeño en el trabajo. Algunas veces estas circunstancias se hacen evidentes de inmediato, pero a menudo no sólo son difíciles de determinar y satisfacer, sino que también varían mucho de una persona a otra. Entender la forma en que las necesidades crean tensiones que estimulan los esfuerzos para tener un buen desempeño en el empleo y la forma en que éste produce la satisfacción a través de las recompensas, es útil para los administradores y para los psicólogos (Newstrom, 2007).

Para lo entender lo anterior, Ivancevich (2006) plantea que el desempeño laboral puede verse en función de la capacidad, la oportunidad y la disposición para desempeñarse (ver figura 2). Se dice que la capacidad para desempeñarse se relaciona con las habilidades, capacidades, conocimientos y experiencias pertinentes que un individuo posee para realizar una determinada tarea. A menos que el empleado sepa lo que se supone que debe hacerse y cómo hacerlo, no es posible que rinda niveles elevados de desempeño laboral. Tener la oportunidad para desempeñarse también es un ingrediente básico en la receta del desempeño.

En cuanto a la oportunidad expone que, a veces, los empleados carecen de la ocasión para desempeñarse, no por un mal equipo o tecnología antigua, sino por malas decisiones y actitudes.

El tercer factor, la disposición para desempeñarse, se relaciona con la voluntad y/o disposición de un individuo para esforzarse en alcanzar el desempeño laboral.

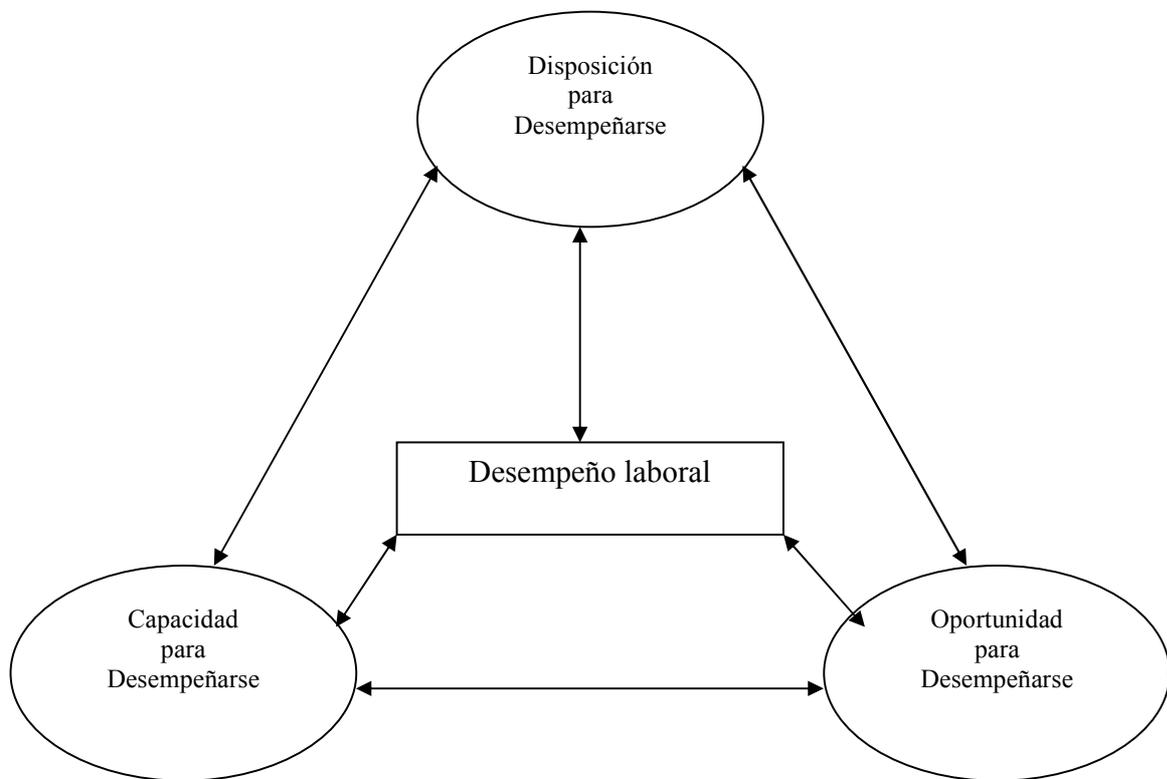


Fig. 2 Determinantes del desempeño laboral según Ivancevich (2006)

Por otra parte, las organizaciones se han ocupado de dar a los trabajadores diversos incentivos o prestaciones (recompensas extrínsecas e intrínsecas), para ayudar a un mejor desempeño de este, y así obtener resultados de calidad en el producto que trabajan, para que el cliente se sienta satisfecho y de esta forma hacer que las ganancias aumenten. Para esto, los conductistas y los administradores coinciden en que las recompensas extrínsecas e intrínsecas sirven para motivar el desempeño en el puesto. También es claro que debe haber ciertas condiciones para que las recompensas motiven ese buen desempeño laboral.

Como es bien sabido, el hombre puede comprometerse productivamente con las organizaciones en base a tipos diferentes de motivos. Su satisfacción y la efectividad finales de su organización sólo en parte dependerán de la naturaleza

de su motivación. Pero muchas veces lo anterior no ha sido aplicado en las organizaciones y esto a su vez, provoca entre los empleados cierta frustración. Es en la persona completa y total en quien opera tanto las frustraciones, por consiguiente la psicología en la organización debe enfrentar la verdadera naturaleza de la estructura personal, la mutua interdependencia e interacción de los sistemas parciales dentro del sistema entero de personalidad. Para esto Cortes (Cortés, 1993) explica que las personas se adaptarán a la frustración, al conflicto y al fracaso al ocuparse en uno de estos tipos de actividades o en una combinación de ellos:

- a) Abandonar la situación (ausentismo)
- b) Tratar de ascender en la escala de la organización
- c) Volverse defensivo por medio de técnicas tales como agravios, sentimientos de inferioridad, sueños, etc.
- d) Volverse apáticos e indiferentes a la organización y a su trabajo.

A partir de lo anterior, en la actualidad, para la psicología del trabajo y las organizaciones, su objetivo principal es siempre la conducta; por lo que Katz (Cortés, 1993), destaca que se han de motivar las conductas que son más relevantes para la organización y las clasifica en tres grandes tipos. En el primero se encuentran las conductas de ingreso y permanencia, las cuales responden a la necesidad de disponer de suficientes miembros que cubran las vacantes que se vayan produciendo por jubilaciones, enfermedades y despidos voluntarios o forzosos; y las necesidades de nuevo personal. El segundo tipo de conducta es la ejecución adecuada del rol. No es suficiente que los miembros permanezcan en la organización para que funcione correctamente; es necesario, además, que cumplan con las tareas previstas en su puesto de trabajo y lo desempeñen por encima de unos niveles mínimos de cantidad y calidad. El tercer tipo lo componen

las conductas espontáneas e innovadoras. Estas conductas están al margen de las obligaciones formalmente establecidas para el puesto, pero contribuyen a facilitar la consecución de los objetivos de la organización.

Como hemos visto hasta ahora, el tema de la motivación dentro de las organizaciones ha sido de gran importancia, pero nos sigue surgiendo una interrogante ¿Es entonces la motivación una variable del desempeño laboral? En definitiva sí, cuanto más motivada se encuentre una persona hacia algo, mayores esfuerzos hará para conseguirlo; mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo.

Además de la satisfacción de las necesidades básicas, las metas, el deseo de logro y superación así como la necesidad de autorrealización pueden constituirse en motivos poderosos para buscar un óptimo desempeño. En el camino a la realización de sus objetivos, los individuos crecen y las metas se constituyen en herramientas para el desarrollo de las personas.

Por otro lado, Chiavenato (2004) explica, que existen ciertas variables que pueden afectar el desempeño laboral, entre esas se encuentran:

- Las condiciones de trabajo
- Grado de capacitación
- Experiencia y tecnificación
- Salud física y emocional
- Grado de colaboración entre compañeros, directivos, supervisores, etc.
- Grado de motivación hacia la actividad y/o los frutos que esta produce.

Del listado anterior, lo que compete al presente trabajo es la motivación. Sin descartar ni disminuir la importancia de los otros factores, es la motivación hacia el trabajo una variable de suma importancia y esta puede ser intrínseca y/o extrínseca hacia este; la relación funcional puede describirse como directamente

proporcional y pueden tomarse como constantes las metas que se traza el individuo así como el disfrute que este tenga por la labor que desempeña.

Para entender lo anterior, Chiavenato (2004) desarrollo un posible ciclo (ver. Fig. 3), el cual puede estar aplicado para mejorar el desempeño laboral:

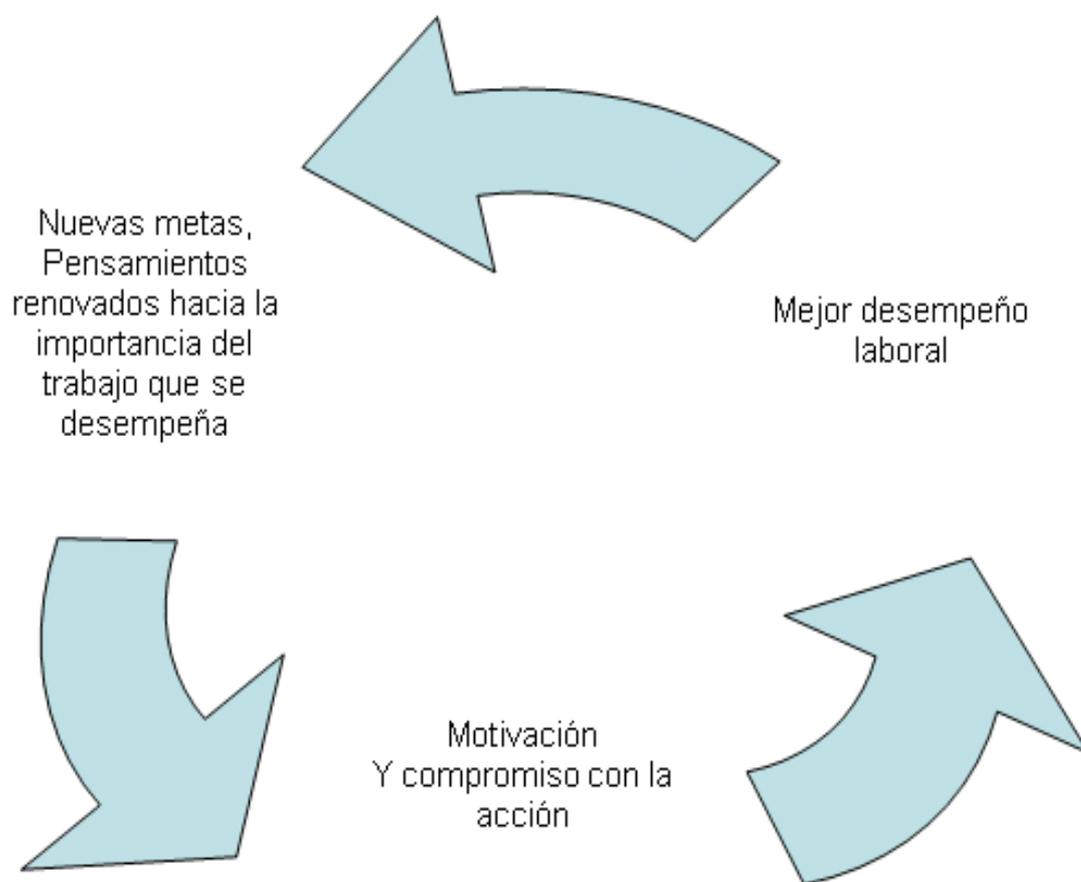


Fig. 3 Ciclo que lleva al mejoramiento del desempeño laboral

La explicación de la figura anterior se puede entender como que las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierten en el combustible que activa la motivación y esta proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades laborales.

Del mismo modo, Ivancevich (2006) desarrolla un ciclo para la acción motivación-desempeño (Fig. 4), el cual tiene algunas similitudes con el ciclo que propone Chiavenato y al mismo tiempo incluye algunos otros aspectos, que serán explicados a continuación:

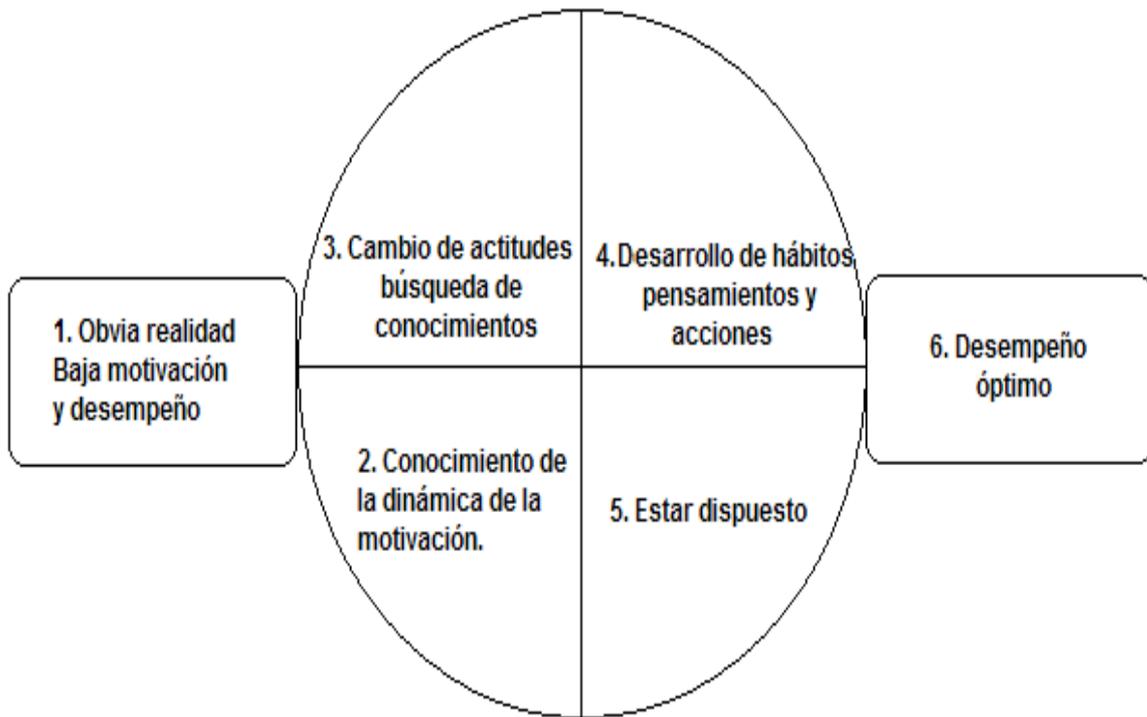


Fig. 4 Ciclo para la acción Motivación-Desempeño

1. Partimos de la obvia realidad: motivación y desempeño laboral baja, desconocimiento de las motivaciones adecuadas; ideas erróneas sobre el trabajo, mente cerrada y poco creativa.
2. Conocimiento de los aspectos que rigen la motivación y el por qué del trabajo. El por qué el individuo se siente motivado hacia algo y no hacia otra cosa en particular.

3. Cambio de actitud, búsqueda de conocimientos con los que se pueda motivar hacia un mejor desempeño en el trabajo.
4. Desarrollo de hábitos de pensamientos y acciones. Desarrollo de nuevos hábitos para mantener la motivación.
5. Estar dispuesto. Compromiso con la acción y practica de los hábitos aprendidos.
6. Desempeño óptimo laboral, resultado útil obtenido.

Como se puede ver en ambos ciclos, lo relevante se refleja en la distinción -que hace cada autor por su parte- de la importancia que tiene la motivación de las personas para poder elevar el desempeño; en otras palabras, ofrecer y conocer lo que realmente motiva a la gente. Cabe recordar que todo ser humano es diferente y lo que a algunos puede motivar fehacientemente, a otros les puede desagradar y hasta se puede revertir el resultado deseado. Es de gran relevancia, siempre estar al día sobre el conocimiento de las necesidades de nuestros empleados, para poder así satisfacerlas en lo posible; para esto se pueden utilizar, para motivar el rendimiento laboral, las recompensas extrínsecas o intrínsecas. También está claro que se deben dar algunas condiciones, si las recompensas son realmente motivadoras: las recompensas deben ser valoradas por la persona y deben evitar estar relacionadas con un nivel específico de desempeño en el trabajo.

4.1 Aplicación de la Motivación en el Desempeño laboral

Hasta ahora se ha hablado del concepto de motivación y del manejo que se la ha dado dentro del área industrial, pero no se ha dicho cómo implementarla para dar una mayor motivación al trabajador, por lo que a continuación se expondrán algunos ejemplos que han sido desarrollados a lo largo del tiempo.

Además se mencionará un programa de motivación empleado en la literatura y algunas recomendaciones que diversos autores hacen al respecto para motivar a los empleados, por último se hará una propuesta de motivación que va dirigida al desempeño laboral.

Para iniciar, la pregunta de ¿qué motiva a los trabajadores a desempeñar su tarea en forma efectiva? no tiene una respuesta fácil. Muchos aspectos continúan siendo inexplorados y existen muchas otras formas alternativas de caracterizar u organizar lo que se conoce como relación entre motivación y desempeño. Enfocando este problema, Vrom (1979) explica que parecen existir tres enfoques principales que fundamentan el trabajo analizado en esta investigación.

El primero de estos enfoques puede describirse, por falta de un término mejor, como de naturaleza paternalista. Se supone que la gente será motivada a desempeñar su trabajo en forma efectiva en la medida en que esté satisfecha con su trabajo. Cuanto más se recompense a los trabajadores, más arduo trabajarán. Cuanto mayor sea el grado en que las necesidades de un empleado se satisfagan por medio de su trabajo, mayor será el grado en que responderá, supuestamente con gratitud y lealtad, produciendo efectivamente su trabajo. La esencia de este enfoque es hacer que la organización sea una fuente de importantes recompensas, para cuya obtención lo único que se necesitará será pertenecer a la organización. Este enfoque tiene también ciertas implicaciones en cuanto a la relación entre el administrador y sus subordinados. Si el administrador fuera a aplicar tal enfoque en toda su amplitud, buscará arreglar las condiciones de trabajo con el fin de que la gente se sienta cómoda, feliz y segura. Su meta primordial sería ver que sus subordinados estuvieran en condiciones de obtener lo que desearan y supondría que, como consecuencia de su ayuda, el subordinado mostraría entusiasmo y lealtad. Esto ha ayudado a las compañías a atraer y conservar a la gente. Sin embargo, es dudoso que las recompensas hayan

ayudado mucho a motivar a esta gente durante su permanencia en las organizaciones.

Existe muy poca evidencia de que las políticas que hemos descrito hayan tenido un efecto directo en la productividad del trabajador o en su desempeño. De lo anterior se puede concluir que el trato paternalista no fue una estrategia muy efectiva para manejar el problema de motivar a los trabajadores a efectuar sus trabajos de forma efectiva.

El segundo método o estrategia para motivar a la gente dentro de la organización se origina en los sistemas de administración científica de Taylor. Está basado en la suposición de que una persona será motivada a trabajar si las recompensas y las sanciones van vinculadas directamente con su desempeño. En resumen, van vinculadas y son contingentes a un desempeño efectivo.

El ejemplo más evidente del empleo de recompensas como medios para motivar el desempeño se puede encontrar en los incentivos de salarios individuales. En tales sistemas queda de manifiesto que los individuos reciben ascensos basados en sus méritos y en el reconocimiento y recompensas por logros especiales. Este enfoque a la motivación se apoya en la investigación y la teoría psicológicas. La base es lo que los psicólogos denominan ley del efecto o reforzamiento (ver Cáp. 3).

Por otro lado, parece que existen serias limitaciones a la forma de abordar la motivación basados exclusivamente en controles externos. Estas limitaciones son más evidentes en unas situaciones que en otras; son embargo, debilitan seriamente la aplicación universal de una forma de abordar la motivación basados exclusivamente en las recompensas y castigos externos.

A una tercera forma de enfocar la motivación, se le ha dado el nombre de administración participativa. Parte del supuesto de que los individuos pueden obtener satisfacción al desarrollar un trabajo efectivo per se. Pueden sentirse egoimplicados con su trabajo, comprometidos emocionalmente a hacerlo bien y enorgullecerse por la demostración de que son efectivos para alcanzar los objetivos de la compañía.

Uno de los elementos básicos de las diferentes teorías de administración participativa es la integración de la planeación y la ejecución. La suposición básica es que si una persona tiene libertad para determinar cómo hará su trabajo, lo considerará más como un reto que si se le dice exactamente qué hacer y cuándo hacerlo. En esencia, el supervisor o administrador desempeña un papel auxiliar más que autoritario.

Los incentivos para un efectivo desempeño están en la tarea o trabajo en sí o en la relación del individuo con los miembros de su grupo de trabajo, y no en las consecuencias de la ejecución de su tarea. El énfasis consiste en crear condiciones bajo las cuales el efectivo desempeño pueda ser una meta más que un medio para alcanzar alguna otra meta, y la política es de autocontrol o autorreglamentación más que de control por parte de la organización.

Como corolario, se puede decir que el contenido del trabajo es la determinante crítica de si los empleados creen que un buen desempeño del trabajo conduce a alcanzar sentimientos de logro, crecimiento y autoestimación; esto es, si los individuos encontrarán que sus trabajos son intrínsecamente motivadores. El contenido del trabajo es importante aquí porque sirve como función motivadora de las necesidades de alto orden y porque influyen en las recompensas que se verá que surgen de un buen desempeño. Es más probable que ciertas tareas originen sentimientos de logro y de autorrealización y generen entre los individuos la creencia de que un desempeño productivo dará resultados que incluyen sentimientos de logro y de crecimiento. Precisamente, debido a que

el cambio en el contenido del trabajo puede afectar la relación entre la productividad y la obtención de resultados intrínsecamente compensadores, este cambio puede tener una gran influencia sobre la motivación y el desempeño. Para finalizar, estos tres enfoques de Vrom (1979) pueden ser aplicados cuando sean necesarios.

Por su parte, Decenzo (2001) desarrolla que la técnica estructural de apoyo más popular para incrementar el potencial motivacional del empleado se llama enriquecimiento del puesto de trabajo. Para enriquecer un puesto, la gerencia permite que el trabajador asuma algunas de las tareas de su supervisor. El enriquecimiento requiere mayor planeación y control del trabajo propio, generalmente con menos supervisión y más autoevaluación. Desde el punto de vista del incremento de la motivación interna por medio de la realización del trabajo, se ha propuesto que el enriquecimiento del puesto ofrece un gran potencial. Sin embargo, solamente tiene éxito cuando aumenta la manera que les permita realizar una actividad completa y proporcionarles retroalimentación para corregir su propio desempeño.

Riochard y Oldham (Decenzo, 2001) por su lado, han desarrollado un modelo que identifica cinco factores de los puestos de trabajo y sus interrelaciones. Se le conoce como modelo de las características de un puesto de trabajo. La investigación realizada con este modelo indica que puede ser una guía útil para rediseñar los puestos de trabajo de los individuos.

El modelo especifica cinco características o dimensiones fundamentales:

- ✘ la variedad de habilidades: el grado en el cual un puesto de trabajo requiere una diversidad de actividades de manera que la persona pueda usar diferentes habilidades y talentos.

- ✘ La identidad de la tarea: el grado en el cual el puesto de trabajo requiere la realización de una pieza de trabajo completa e identificable

- ✘ La trascendencia de la tarea: el grado en el cual el puesto de trabajo tiene un impacto considerable sobre la vida o el trabajo de otras personas.
- ✘ La autonomía: el grado en el cual el puesto de trabajo proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al individuo para programar su trabajo y determinar los procedimientos que realizará para llevarlo a cabo.
- ✘ La retroalimentación: el grado en el cual la realización de las actividades laborales que el puesto de trabajo requiere tiene como resultado en el individuo la obtención de información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

En cuanto a experimentos realizados sobre desempeño y motivación, autores como Edwin Locke y Col (Núñez, 1994); realizaron uno, en el cual se utilizaron cuatro métodos para motivar el desempeño en los empleados: el dinero, establecimiento de metas, participación en la toma de decisiones y el ofrecimiento de trabajos que requieren mayor responsabilidad y retos. Se descubrió que el mejoramiento de desempeño promedio con el dinero era de 30%, con el establecimiento de metas 16%, con la participación menos del 1% y el rediseño del trabajo un 17%. Observándose con ello que el dinero, al menos en este caso, fue el motivador más poderoso para mejorar el desempeño laboral.

Por su lado Herzberg, Mausner y Peterson (1957; en: Hernández, 1995) informan haber compilado datos a partir de 16 estudios diferentes que incluyen a más de 11,000 empleados, quienes clasifican distintos factores de motivación de acuerdo con su importancia, obteniendo en primer lugar la seguridad, como variable más importante del trabajo, las oportunidades de ascenso en segundo lugar; mientras que los factores considerados de menor importancia fueron las prestaciones del empleo y las facilidades. Para las personas de niveles ocupacionales y educativos superiores, los aspectos intrínsecos del trabajo adquieren mayor importancia, mientras que la seguridad de contar con el empleo

la pierde considerablemente. Esto se debe indudablemente, al mayor mercado de trabajo que poseen las personas de las categorías ocupacionales más altas.

En los estudios ya mencionados la motivación es representada de manera diferente para cada población, dependiendo de las características de cada una de ellas (sexo, escolaridad, puesto y tarea que desempeñan) y la cultura de cada país.

Por otra parte, como se ha visto, la motivación aplicada al desempeño, en algunas circunstancias ha causado en cierta medida interrogantes de cómo poder aplicar los conocimientos y cómo se podría evitar caer en errores que puedan, en lugar de beneficiar, perjudicar a las industrias, es por esto que algunos autores nos dan diversas recomendaciones que pueden ser de gran utilidad al momento de aplicar aspectos motivacionales en las empresas.

El primero en exponer sus recomendaciones es Núñez (1994), que señala los diferentes elementos que sirven para motivar intrínsecamente a los empleados:

1. Proporcionar una retroalimentación directa: esto significa, el dar una información rápida y objetiva sobre el desempeño individual en el trabajo diario. Esto refuerza una actitud positiva del empleado hacia el trabajo, incrementando su buen desempeño y disminuyendo aquellas actitudes que entorpezcan su trabajo.
2. Proporcionar siempre aprendizaje nuevo: esto se refiere a la oportunidad continua para adquirir habilidades desconocidas y valiosas para el desempeño de nuevas labores.
3. Permitir que el empleado programe actividades: con ellos nos referimos a la oportunidad para marcar el ritmo del propio trabajo y para sincronizar los descansos en el trabajo dentro de las restricciones fijadas

por la administración. Esto fomenta en el empleado la responsabilidad de realizar su trabajo de acuerdo a sus límites.

4. Dar al empleado cierta libertad en la realización de sus labores. Lo cual fomenta la creatividad así como el proponer nuevas soluciones a los problemas con los que el empleado se enfrenta; ayudando con esto al mismo movimiento administrativo de la empresa.

5. Permitir cierto control sobre los recursos. Lo cual se refiere a que el trabajador pueda disponer libremente de los recursos materiales así como humanos, de acuerdo a su puesto, con el fin de evitar desperdicios tanto de tiempo como materiales, permitiendo la mejor utilización de los mismos.

6. La existencia de cierta autoridad para comunicarse de forma directa. Este tipo de comunicación permite la existencia de un ambiente laboral agradable en contra de las intrigas que muchas veces impiden la realización de las diferentes labores, ya que permite el conocimiento de los problemas del otro, que lo aquejan en un cierto momento, ya sea a nivel personal o problemas dentro del trabajo.

7. Fomentar la responsabilidad personal. Por medio de ella, se busca la igualdad en el nivel de responsabilidad, lo que a su vez permite el surgimiento de la competencia personal, así como la autoretroalimentación del individuo, al calificar él mismo la forma en la que realiza su trabajo.

Es así que Núñez (1994) explica que se ha comprobado que en situaciones de trabajo en donde se concede a los empleados un mínimo de derechos, la productividad tiende a ser baja debido a los efectos desmoralizadores del resentimiento y la ansiedad. A medida que mejora la calidad de vida en el trabajo, la productividad tiende a elevarse.

Por su parte, Sánchez (1996) expresa que las organizaciones necesitan conseguir de sus miembros que aporten sus energías y esfuerzos para la consecución de los objetivos organizacionales, por lo que se ha de motivarlos en este sentido.

También explica que el sistema de salarios y políticas de ascensos que se tienen en la organización, debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no deben permitirse ambigüedades y deben estar acordes con sus expectativas.

Al igual que diversos autores ya mencionados con antelación, Sánchez (1996) considera que en casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades; también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales.

Lo que un profesional debe tener en cuenta antes de realizar cualquier programa de motivación, es la importancia de elaborar un análisis de necesidades que parta de una comparación entre el desempeño y las conductas actuales y la conducta y desempeño que se desean lograr. Para esto Chiavenato (Sánchez, 1996) ha desarrollado un entrenamiento que ha sido considerado como un proceso educativo a corto plazo -aplicado de manera sistemática y organizada- mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades.

Es importante recordar que, cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. Esto repercute en el individuo de diferentes maneras: eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a

un mejor salario. También eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no sólo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. Se considera también que aumenta la motivación al alentar la participación, colaboración y la interacción social, mejor conocida como relaciones interpersonales (Spector, 2002).

Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, se cree que sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores. Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros, las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir las personas con las que desean trabajar. Aunado a esto Spector (2002) menciona, que el proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización (aquí se incluye lo relacionado al clima y la cultura organizacional, así como los valores organizacionales que fueron explicados en el capítulo 1) puede influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. Y surge una duda de todo esto, ¿Está acoplada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos o crea divisiones que desalientan y minan la cooperación y la colaboración? La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. Es así que el lugar de trabajo debe ser un sitio

cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir y esto a su vez posiblemente ayudará en gran medida a aumentar la producción y la calidad del producto, aunque cabe recordar que son miles de factores lo que ayudarán a que esto se haga realidad.

Hasta el momento se han revisado aspectos que influyen en la motivación; como se vio, algunos autores nos explicaron cómo ellos entienden la motivación y los diferentes enfoques con los que podrían abarcar el tema. También se mencionaron algunos estudios que han aplicado la motivación; por último otros autores nos dieron algunos consejos para poder aplicar la motivación. Es momento de mencionar de forma detallada un ejemplo que ha sido muy claro dentro de las organizaciones y que ha servido en muchos casos como modelo a seguir hasta el día de hoy, se está hablando del caso de la Lincoln Electric Company de Cleveland (Gibson, 2001).

La firma produce motores eléctricos industriales. El caso de Lincoln Electric es muy popular ya que ilustra cómo la compañía motiva a sus empleados. Los 2000 empleados de Lincoln Electric participan en el plan de pago de incentivos de la firma. Este plan ha sido un éxito por décadas porque claramente demuestra el enlace entre pagos y cómo estos pagos incrementan el rendimiento.

Los empleados de Lincoln reciben una tarifa-pieza (cada pieza o producto resulta en un pago), pago sin garantizar el mínimo salario por hora. Luego de dos años de estar contratados, los empleados pueden participar en el plan de bono de fin de año (una vez el pago de la suma de grupo se ha enlazado al rendimiento). Determinado por una fórmula que considera las utilidades brutas de la empresa, la tarifa-pieza de los empleados, y la clasificación de mérito. Lincoln calcula el sistema de bonos. Por más de cinco décadas el promedio del bono ha sido un 95% sobre el promedio del salario.

Cada seis meses se revisa los méritos de clasificación de los empleados. La compañía nunca ha enfrentado una huelga, no tiene deudas, sostiene que el éxito se basa en la responsabilidad individual y en el poder de crear una atmósfera motivacional positiva, es por esta razón que muchas organizaciones la toman como modelo y en algunos casos se ha intentado seguir los mismos pasos para obtener los mismos beneficios.

Como se vio en el caso de la Lincoln Electric Company, y en muchas otras organizaciones, se aplican programas para motivar a sus empleados; estos pueden incluir desde pago de incentivos hasta mejoramientos de las tareas del puesto y/o climas laborales, pero surge una interrogante ¿Cómo se elabora un programa de motivación? Para responder a esta pregunta Pérez (1978) nos orientará con un programa de motivación, en el cual se hablará sobre diversas técnicas, como son: satisfacción en los aspectos de selección en el trabajo, así como supervisión democrática, mando humanizado, participación en las decisiones, autogestión, condiciones de trabajo adecuadas, etc.

Esto es debido a que numerosos organismos administrativos han aplicado y desarrollado diversos aspectos, con éxito, de lo que representa un programa general de motivación. Sin embargo, muy pocos organismos han resuelto el problema desde un punto de vista integral. En el programa propuesto por Pérez (1978) están integrados algunos factores a satisfacer en el trabajo, así como las técnicas o medios que emplea la administración de personal para su cumplimiento, las cuales son:

- 1.- *Planeación*: Como toda actividad administrativa, cualquier programa de motivación debe ser planeado adecuadamente, fijando los objetivos y metas que se pretende lograr, estableciendo las políticas o normas para la acción, y determinando los procedimientos y técnicas a desarrollar para cada aspecto.

El programa de motivación debe constar de varios subprogramas específicos, de acuerdo a las diversas categorías de personal que existen en el organismo. En cada subprograma se seleccionarán las técnicas motivacionales más adecuadas, en base a los diagnósticos de las actitudes, previamente elaborados.

2.- Organización: Las actividades del programa de motivación deben ser definidas claramente y asignadas a los órganos menores encargados de ejecutarlas. Asimismo se deben establecer los canales de comunicación adecuados, a fin de que exista coordinación en el desarrollo del programa.

3.- Integración: Los recursos humanos, materiales y financieros deben ser integrados de una manera racional, a fin de estar en posibilidad de llevar a cabo la ejecución del programa. En este sentido, el programa de motivación debe ser considerado en forma integral, dentro de las actividades básicas y de apoyo de la institución, y en especial, dentro de las actividades de la administración de personal.

4.- Ejecución y dirección: En la ejecución del programa deberá participar todo el personal que integra la organización. Cada persona o ejecutivo deberá estar comprometido con las metas concretas que señale el subprograma a su cargo. El programa en general deberá apoyarse en el personal directivo o de mando intermedio, ya que este representa un instrumento para la transmisión e interpretación de las políticas del programa.

5.- Control: El desarrollo del programa deberá ser controlado en cada una de sus fases. De esta manera se podrá realizar periódicamente una evaluación, a fin de corregir las desviaciones que se presenten al mismo, o replantear las políticas previamente señaladas.

Al dejar a la gente desenvolverse según los objetivos que tengan dentro de su área laboral, se sentirán motivados a seguir superándose constantemente y nunca caerán en trabajar mecánicamente y, siendo este un factor importante dentro de la empresa, se verá un aumento considerable en la producción.

Lo antes expuesto viene a comprobar el hecho de que hay que aplicar diferentes incentivos (tanto psicológicos como materiales) a las personas, debido a que no todos responden por igual y algo que podría beneficiar a algunos, podría perjudicar a otros.

A continuación, después de explicar todo lo anterior y ya teniendo una idea de cómo aplicar la motivación; se expondrá un caso de una organización que está dedicada al ramo de guardias de seguridad. Se realizará un pequeño resumen de la problemática y consecutivamente se desarrollará una propuesta sobre cómo se podría motivar a los trabajadores y asimismo elevar el desempeño. La organización fue elegida en primera instancia por experiencia personal, es decir, tuve la oportunidad de presenciar algunas problemáticas que afectaban el desempeño de los trabajadores cuando realizaba mis prácticas profesionales. En segunda instancia, considero que ésta empresa es un buen ejemplo de cómo la motivación y el desempeño se pueden ver afectados por diversas consecuencias y al mismo tiempo éste ejemplo puede aportar posibles soluciones para la empresa, como será mostrado a continuación.

4.1.1 Propuesta

La propuesta será desarrollada a partir del caso de la empresa de “Seguridad Argos”, que está encargada de contratar personal para el área de Guardias de Seguridad, entre otros servicios que proporciona. Esta sería la información que Argos proporciona a sus prospectos. “En Argos construimos la solidez de nuestro servicio sobre una base de experiencia de más de 20 años en

el mercado, integrando un amplio capital humano de Directivos con conocimiento en el ramo, Consultores en Seguridad, Coordinadores de Zona, Supervisores y Guardias de Seguridad debidamente seleccionados y capacitados en la materia. Contamos con la misión de: Brindar tranquilidad y confianza a nuestros clientes a través de servicios y productos de calidad que garanticen su seguridad... algunos de los servicios con los que contamos son Guardias, Coordinadores, Supervisores, y Consultores en Seguridad”.

A pesar de que cuentan con un eslogan muy representativo, la verdad es que tienen un problema de rotación y ausentismo significativo, en los meses de diciembre y enero, lo cual ha indicado un desempeño bajo. Esta información ha sido proporcionada mediante una entrevista realizada a la Lic. Araceli Ángeles Pérez Martínez, que es encargada del departamento de Reclutamiento y Selección de personal de Argos; en esta entrevista la Lic. comentó las razones que le han dado los empleados que presentaron ausentismo y rotación, entre ellas se encuentran que a éstos les gustaría cambiar de trabajo por uno mejor, que no les gustó el ambiente, que son muchas horas, que no están bien capacitados para el trabajo de guardias, que la paga no es suficiente, que la seguridad de su persona en sí es muy limitada, que los gerentes no prestan atención a sus sugerencias, etc; haciendo así que la gente no labore a gusto, que trabaje el tiempo absolutamente necesario, tenga ausencias repetidas y hasta llegue a renunciar o ser despedido, provocando así que el desempeño mostrado por los trabajadores sea bajo y al mismo tiempo Argos quede con mala imagen.

Por otro lado, mencionó que a los trabajadores sólo se les hace una inducción al puesto en la que sólo se les muestra cómo usar el tolete, el gas así como otros instrumentos, y esto sólo se lleva a cabo al momento de la contratación, por lo que no se tiene un seguimiento de ninguno de los empleados.

Para esto, los guardias tienen que cumplir con ciertos requisitos para poder ser parte de Argos, además de que tienen que cubrir ciertas funciones o

actividades; por ejemplo antes de ser aceptados se indaga sobre su vida (es decir, sus estudios, con quien vive, si está casado, cual fue su último trabajo, por qué ya no labora ahí, estudio socioeconómico, referencias personales y laborales, experiencia, etc.); también se les exige a las personas que no cuenten con tatuajes visibles, no tienen que ser ex militares (a menos que cuenten con baja comprobable), además se les pide información sobre su estado de salud, mediante un examen médico; la vacante puede ser cubierta ya sea por hombres o mujeres y algo muy importante tienen que ser mayores de 18 años y menores de 35 años, si no se cumple este requisito, no toman en cuenta a la gente.

En cuanto a las funciones o actividades que deben ser desarrolladas por los guardias se encuentran las de completar su jornada laboral que puede constar de 6x6, 12x12 o 24x24, es decir, por ejemplo trabajar 12 horas y descansar el mismo tiempo en horas, es importante contar con una buena apariencia física. Algunas funciones específicas serían las de vigilar a toda hora la casa, establecimiento o lugar para el que fue contratado, también tiene que dar roles o inspecciones por todo lo que ha de proteger, estar siempre a la disposición del cliente para cuando lo necesite, tener la destreza o capacidad suficiente para reaccionar ante un suceso que pueda poner en peligro al cliente, saber usar el gas y tolete para poder detener una agresión, siempre estar en contacto directo con el cliente para recibir alguna nueva instrucción (seguimiento de instrucciones), ser cortés y amable en todo momento, tener iniciativa y ser comunicativo, ser puntual, entre otras cosas.

Una vez, resumido el caso y con lo datos arrojados por la entrevista, se proseguirá a desarrollar la propuesta que podría ser aplicada por un psicólogo/a para elevar el desempeño mediante aspectos motivacionales, lo que ayudará a su vez a disminuir las problemáticas como son el ausentismo y la rotación. Es importante mencionar que todo lo que se desarrollará a continuación, estará basado en los supuestos de la teoría del reforzamiento mencionada en el capítulo tres. Cabe aclarar que, como se mencionó, es *sólo una propuesta*, lo que significa

que no es absolutamente necesario aplicarla tal y como se desarrolla, ya que puede ser modificada de modo que mejor convenga.

✧ **Objetivo:**

Exponer los efectos que produce la motivación (incentivos extrínsecos e intrínsecos) en el desempeño laboral de los trabajadores (puntualidad, asistencia, retardos, comunicación con los demás, seguimiento de las órdenes, motivar a los demás, apariencia profesional, calidad del trabajo, cantidad de trabajo).

✧ **Participantes:**

Todos los guardias de seguridad.

✧ **Indicadores de cambio:**

Mejor desempeño laboral, que se medirá con el cuestionario de evaluación de desempeño laboral (ver anexo 2).

La realización de este proyecto se compone de 3 fases

FASE I:

1.1 Detección de necesidades: Esta fase estará encargada de realizar un sondeo sobre los posibles aspectos que puedan llevar a un desempeño deficiente y poder así especificar las acciones a seguir. Esto se llevará a cabo en todo el departamento es decir, el sondeo se hará tanto con los empleados como con los gerentes o jefes del departamento, esto con el fin de conocer ambos puntos de vista e intentar esclarecerlos.

El sondeo se llevará a cabo mediante una encuesta (ver anexo 1), en el caso de los empleados (esto porque son bastantes y llevaría mucho tiempo si se aplicara otro método), mientras que para los gerentes o jefes se les hará una breve entrevista, en la cual básicamente se harán las mismas preguntas que a los empleados. Cabe aclarar que dentro de las preguntas se les pedirá a ambos su posible solución a la situación.

1.2 Integración de datos: En este punto se revisarán cada una de las encuestas y entrevistas realizadas y se compararán los resultados arrojados; esto con la finalidad de planear adecuadamente los pasos a seguir, los cuales son: los objetivos y metas a cumplir, estableciendo el procedimiento y técnicas que se realizarán, así como los posibles implementos que se utilizarán a lo largo del tiempo.

1.3 Presentación del plan a seguir: Este paso estará enfocado a presentar la planeación a seguir; con el jefe o gerente del departamento, se expondrán con detalles todos y cada uno de los puntos a tratar, así como los posibles tiempos, costos y resultados que puedan presentarse.

FASE II:

Una vez presentado el posible procedimiento que se llevará a cabo a los gerentes y éstos lo han aprobado, es momento de pasar a la fase 2: la cuál constará de la aplicación de técnicas y/o métodos desarrollados en la fase anterior.

En esta fase primeramente el psicólogo aplicará un cuestionario (ver anexo 2) que evaluará el desempeño de los guardias, esto con el fin de comprobar cuál es el nivel actual de desempeño que los empleados muestran. Este cuestionario será utilizado para todos los guardias y será calificado por dos distintas personas;

en primera instancia se autocalificará el guardia y la segunda evaluación la realizará el supervisor o jefe inmediato.

El modo de interpretar del psicólogo este cuestionario, será con la suma del puntaje total de todos los ítems (incluidas las autoevaluaciones) y en donde se encuentre la mayor puntuación, es donde se dará por hecho cuál es el nivel de desempeño con el cual cuentan los empleados; esto nos servirá para darnos una idea de la conducta que están presentando los guardias al inicio del proyecto a realizar.

2.1 Aplicación de aspectos motivacionales: este paso consiste en incentivar las conductas deseadas.

Una vez estudiados los resultados de los cuestionarios aplicados en la etapa de detección de necesidades (ver anexo 1) y ya conociendo los incentivos y/o recompensas que mayormente puedan motivar al personal, se realizará un listado de incentivos que mayormente agraden a los guardias y que claro, estén dentro de las posibilidades de la empresa, esto claro será realizado por el psicólogo; ya realizado este procedimiento es momento de alentar las conductas deseadas, lo que nos ayudará posiblemente a disminuir la rotación y al mismo tiempo a elevar el desempeño.

Como posibles incentivos a entregar cuando se presentan las conductas a reforzar entre los guardias de seguridad pueden ser: reconocimiento, retroalimentación, cierta autonomía, etc. (incentivos extrínsecos) o bonos en efectivo, acumulación de tiempo libre, etc. (ver cap. 3).

Para poder ser acreedor de estos incentivos, es absolutamente necesario presentar las conductas deseadas durante cierto tiempo, con el fin de elevar el desempeño; para esto será necesario establecer días en los cuales se hará un corte de conducta/desempeño, es decir, el psicólogo/a aplicará el cuestionario de

desempeño (anexo 2) y cuando el puntaje califique como desempeño satisfactorio, el guardia recibirá un incentivo extrínseco (el supervisor o jefe, le dará un “Buen trabajo” “bien hecho”, etc. personalmente), mientras que para un desempeño sobresaliente se les dará también un incentivo extrínseco, pero con la diferencia que se le entregará un reconocimiento escrito dado directamente por el jefe o supervisor. Por otra parte, si la mejor calificación diera en excelente, cada guardia tendría el derecho de elegir el incentivo que más le agradara de la lista con la que cuenta la empresa para este tipo de desempeño, más el incentivo extrínseco. El tiempo de aplicación puede variar, dependiendo de la actividad del guardia de seguridad, es decir, la aplicación se puede llevar a cabo antes de iniciar su horario de trabajo o al final, esto con el fin de evitar posibles retrasos en su jornada laboral; el cambio de hora será para evitar en los trabajadores una posible predisposición a la evaluación. La aplicación puede durar entre 30 minutos y una hora. El tiempo total de la evaluación realizada por los psicólogos/as, será de seis meses a un año, dependiendo de la exigencia del gerente, o sí es necesario se hará un ajuste del tiempo requerido. Los materiales a utilizar en esta parte son: los cuestionarios de motivación y desempeño laboral (ver anexo 1 y 2), lápices o plumas, los reconocimientos impresos por parte de la gerencia, además de impresiones hechas de la lista de incentivos que pueden ser otorgados por la organización y que previamente los psicólogos/as junto con la gerencia, evaluaron y aprobaron los incentivos o recompensas como eficaces.

El corte de conducta/ desempeño, se puede realizar cada dos semanas, aunque lo ideal sería cada semana al principio, el corte siempre será el último día hábil, es decir viernes o sábado.

FASE III

Esta última fase, estará encargada de describir los resultados obtenidos por todo el procedimiento y al mismo tiempo éstos serán entregados al jefe o supervisor.

3.1 Comparación de resultados: Para poder comprobar los resultados, será necesario realizar una última evaluación, la cuál consistirá en la comparación de los resultados obtenidos al inicio del proyecto con los logrados al final de todo el proceso.

3.2 Integración y presentación de resultados: En este último paso se hará una valoración de los resultados obtenidos por todos los guardias y se formulará un escrito, en el cuál se informará de los datos resultantes de todo el proceso al jefe o supervisor.

Para finalizar, la integración de las tres fases antes descritas puede acarrear grandes beneficios para la organización, como puede ser el incremento del desempeño en los guardias de seguridad, lo que al mismo tiempo traerá consigo una reducción de la rotación y el ausentismo, se elevará el ánimo de los trabajadores, lo que a su vez habrá mayor estabilidad en el puesto y por consiguiente la empresa tendrá mayor realce dentro de la competitividad y al mismo tiempo más personas interesadas en sus servicios, aumentando así ganancias y obteniendo un lugar importante dentro del ramo de Guardias de Seguridad

4.2 El psicólogo como facilitador de la motivación

Como se recordará, el capítulo uno nos hizo una pequeña reseña de lo que significa la psicología organizacional y cuál ha sido su historia, pero es momento de hablar de lo que realmente hace un psicólogo dentro de la empresa y principalmente qué papel juega dentro los aspectos motivacionales.

Para este fin, primeramente es necesario recordar ¿qué es la psicología organizacional?; es conocida como el estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios y de la industria. Por lo tanto, está interesada en el

comportamiento de tres amplias clasificaciones de individuos: los trabajadores, los administradores y los consumidores. Es una tecnología y una ciencia aplicada y ambas utilizan en general los descubrimientos de las ciencias de la conducta para mejorar la eficacia de las organizaciones y contribuir a una mejor comprensión del comportamiento humano.

La psicología industrial moderna estudia el comportamiento con el propósito de aprovechar al máximo la potencialidad de ejecución y satisfacción personal. Por lo tanto, tiene responsabilidades para con los empleados y los patrones. El psicólogo considera el comportamiento como una función de los factores provocadores (condiciones-estímulo) y de las variables concurrentes que determinan la manera cómo determinados individuos percibirán e interpretarán los estímulos (Rodríguez, 2005b).

Pero, ¿el psicólogo trabaja de manera continua dentro de la organización o simplemente es consultado de vez en cuando? La respuesta a esta interrogante es: El psicólogo industrial puede ser contratado como miembro a tiempo completo de determinada organización industrial o como consultor a tiempo completo, esto es dependiendo de la organización y/o el trabajo que se requiera; por lo regular el psicólogo debe estar inmerso dentro de la organización con el fin de estar en contacto directo con las circunstancias que conllevan a problemas o desavenencias que ocurren dentro de la organización.

Un psicólogo industrial, por lo regular es asociado en la industria a la aplicación de pruebas psicométricas y contratación de personal, cuando en realidad un psicólogo es más que pruebas. Éste profesional es contratado entre otras cosas, por su habilidad en el ramo de la conducta, es decir el conocimiento y la interpretación de ésta, lo que ayuda a su vez a cubrir el perfil del puesto y así tener la elección adecuada del postulante. Pero cuál es la diferencia entre otro profesionalista y un psicólogo/a dentro de estas actividades, pues simplemente el

psicólogo/a puede predecir la conducta a futuro, mientras que otro profesionalista sólo se basaría en los datos que tiene de la persona.

Otra actividad del psicólogo/a en la organización, es la capacitación del personal, es decir se planean cursos, actividades, evaluaciones, exposiciones, etc., en la que el objetivo es llenar de habilidades y capacidades al trabajador, aquí la meta del psicólogo/a es poder dotar de herramientas a las personas para que puedan realizar sus labores, de un modo que no afecte su rendimiento.

Al mismo tiempo un psicólogo siempre debe estar al tanto de las situaciones que puedan estar afectando a los empleados, ya que puede ser que directa o indirectamente, las personas puedan tener algún tipo de problemática que tal vez no se encuentre relacionada con el trabajo, pero que indudablemente se encuentre afectando a éste y es así donde el psicólogo/a puede entrar a ayudar o solucionar las problemáticas que se encuentren afectando la labor, con diversas técnicas o herramientas.

Por otro lado, uno de los problemas que afectan a la mayoría de las empresas, como ya se ha visto, es la falta de motivación que tienen los empleados dentro de las organizaciones, lo que podría sobrellevar a un desempeño laboral deficiente; un problema que puede afectar en gran medida a la empresa y desde luego no cualquier persona está calificada para resolver este inconveniente y es aquí precisamente donde entra el trabajo de un psicólogo.

Para solucionar el problema de la motivación, un psicólogo, primeramente y de forma ideal, debería realizar una detección de necesidades, ¿Qué es esto? meramente es una investigación de cuáles son las carencias por las que puede estar pasando el empleado o la organización. Una vez realizado dicho procedimiento, se prosigue a realizar algún tipo de acción o programa el cuál esté enfocado al mejoramiento de la situación. En el caso de la motivación es importante, antes de aplicar cualquier programa, realizar una investigación sobre

cuál sería la teoría motivacional que mejor se aplique en el caso y que pueda ayudar a incrementar los fines que se están buscando; para esto, según Feldman (2005; Rodríguez, 2005b) "los psicólogos que estudian la motivación formulan preguntas similares a las siguientes: ¿cómo podemos motivar a las personas a adquirir formas particulares de comportamiento?. Una vez que se logra responder la pregunta, se pueden tomar las medidas necesarias que ayuden a motivar a la gente.

Es así que se llega al final de este gran recorrido, que ha abarcado diferentes aspectos de la psicología organizacional y particularmente de la motivación, aunque hay que aclarar que este trabajo fue simplemente una recopilación de temas relacionados con la motivación y que falta mucho por ser investigado.

“CONCLUSIONES”

El tema de la motivación ha sido de gran interés en los últimos años dentro de las organizaciones, ya que nos ayuda a entender, entre otras cosas, el porqué la gente actúa de cierta manera y no de otra; es por esto que el presente trabajo se dedicó a explicar estos temas con detenimiento y poder así responder a una interrogante, que precisamente sirvió como objetivo para desarrollar este trabajo, el cuál, como se recordará, fue comprender ¿cuál es la importancia que conlleva el aplicar aspectos motivacionales en el ámbito laboral y cómo es que esto afecta en el desempeño diario?

Es muy importante mencionar que, tanto la motivación como el desempeño laboral, son temas muy extensos y que diversos autores llegan a manejarlos de diferente modo, ya que cada uno desarrolla su propia definición o/u operación.

A pesar de que se realizó una integración de los aspectos más relevantes de la bibliografía, se puede concluir que para motivar al personal es necesario prestar atención a las relaciones humanas, campo especializado del psicólogo/a. Varias investigaciones psicológicas revelan que el 95% de nuestras decisiones las tomamos en el nivel emocional sin importar si podemos respaldar nuestros motivos con argumentos aparentemente razonables. Al sentirnos desmotivados e ignorados alegamos no tener tiempo para hacer un determinado trabajo.

Es así, que es importante concebir a los empleados como personas que presentan tanto necesidades físicas como psicológicas. Que buscan desarrollarse, y aprender a aplicar nuevos conocimientos en su trabajo, que buscan ser reconocidos por sus jefes así como por sus propios compañeros. Si los empresarios toman en cuenta lo anterior, proponiendo a sus empleados trabajos interesantes que permitan un continuo desarrollo del personal, dejando de lado la mediocridad de concebir a los empleados como simples máquinas que pueden

permanecer en puestos automatizados y estáticos, entonces se tendrán empresas con trabajadores deseosos de realizar sus labores no únicamente por un sueldo sino por la estimulación de alcanzar metas superiores que se resumen en la autorrealización personal. La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que labore más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

La conclusión a la que se llega es que el trabajo en sí debe estar diseñado para estimular, retar a la persona y proporcionarle la oportunidad para que explote al máximo su potencial. Cuando el trabajo no ofrece más satisfacción que el cheque de pago, es probable que resulte apatía y sólo la cantidad de esfuerzo necesaria para ir la pasando.

Por lo anterior, y en concordancia con Hernández (1995), se puede señalar que en el empleo se imprimen las huellas de la individualidad de cada ser humano, y es en ese ámbito donde más oportunidades tiene la persona de ser y expresarse. Si el trabajador se enfrenta a un clima organizacional donde no se puede ser libre, ni creativo, es probable que tampoco encuentre motivación en su tarea, es por esto que es importante el *clima organizacional*, ya que ayuda a que el personal puedan desarrollar sus actividades de un modo que sea “saludable” para ellos y al mismo tiempo permitir el *desarrollo organizacional* de la empresa.

En pocas palabras y aunado a lo anterior, se puede decir que aspectos tales como la cultura organizacional (presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización) así como el clima organizacional (ambiente interno existente entre los miembros de la organización), son de gran relevancia para que la motivación se pueda dar y al mismo tiempo tenga un efecto claro sobre el desempeño y poder así evitar aspectos tales como rotación, ausentismo y estrés laboral y al mismo tiempo poder elevar la seguridad y salud

dentro de la empresa, en otras palabras en los empleados, y es precisamente aquí donde entra el psicólogo/a, ya que gracias a él/ella se pueden crear escenarios en los cuáles las personas se puedan sentir a gusto y puedan al mismo tiempo, tener una conducta apropiada al escenario o ambiente.

Por otro lado, los psicólogos que estudian la conducta humana en las organizaciones han llegado a la conclusión de que la vida en éstas, especialmente en la industria, ha hecho perder el significado del trabajo. No obstante, esta pérdida de significado no se relaciona solamente con las necesidades sociales de un individuo, sino con la necesidad inherente a los seres humanos de usar sus capacidades y aptitudes de una forma madura y productiva.

Esto es, porque muchas veces las tareas a realizar dentro de los puestos son mecánicas o aburridas o simplemente se puede hacer lo absolutamente necesario, dejando de lado cualquier aspecto que pueda estar relacionado con la iniciativa y el desarrollo de habilidades y/o potencialidades.

Es por esto que, uno de los objetivos a seguir en la organización según plantea acertadamente Núñez (1994), sería crear una situación de trabajo que hasta cierto punto fuera única para cada empleado, asociando las diferencias individuales y reforzando en cada individuo los motivadores del más alto nivel.

Asimismo, no se pueden dejar de lado estos aspectos que son de gran importancia, ya que el ser humano no puede seguir siendo tratado como una máquina o un mecanismo que únicamente contribuye a la productividad de la empresa, sino como una persona que presenta necesidades físicas y psicológicas, con muchas aptitudes y características que pueden ser desarrolladas tanto para mejorar a la organización en sí como al mismo individuo.

De la misma forma, se entiende que para el hombre promedio en una ocupación de clase media, trabajar significa tener un propósito, ganar un

sentimiento de logro, expresarse a sí mismo. Siente que el no laborar lo dejaría insatisfecho y sin oportunidad de contribuir. Para el ser humano, el estar activo significa tener algo que hacer.

Es por todo lo anterior, que los gerentes prefieren personas motivadas positivamente, porque son los que se esfuerzan por encontrar la mejor manera de realizarse en su labor. Además de esto, se muestran interesados en que sus productos o servicios sean de alta calidad; la probabilidad de que sean productivos es mayor que la de otros trabajadores no motivados. Y es aquí donde nuevamente entra la importancia de la motivación en las organizaciones, porque así como eleva la productividad, también aumenta la satisfacción de los empleados.

Pero si por el contrario el personal ya no disfruta de su trabajo, carece de importancia que todos los sistemas técnicos funcionen a la perfección. Realmente vale la pena hacer todos los esfuerzos posibles para mantener la motivación, incluso durante las etapas difíciles. En términos concretos, el administrador necesita participar activamente. Para activar, mantener y dirigir la motivación, los jefes deben saber acerca de necesidades, intenciones, preferencias, metas y comparaciones, y actuar en consecuencia, es por todo esto la importancia del psicólogo/a organizacional, ya que sin la ayuda de éste, se podría caer en el error de que todas las personas tienen los mismos sentimientos, motivaciones y disgustos y se podría llegar a una generalización de conductas lo que a su vez traería graves consecuencias; por el contrario, un psicólogo/a como especialista en la conducta humana, podría identificar factores que podrían ser desencadenantes para actitudes inadecuadas y evitar problemáticas mayores, lo que ayudaría al jefe o gerente en el trato del personal.

Aunque lo anterior, sería lo ideal, esto en la mayoría de los casos no es así, por el contrario se manejan estructuras jerárquicas, que tienden a ser complejas y donde generalmente, la comunicación dentro de estas compañías fluye en una

sola dirección: del jefe hacia los subordinados, e incluso si estos últimos producen nuevas ideas y sugerencias, rara vez se toman en cuenta con seriedad.

De la misma forma y desafortunadamente, aún existen gerentes que piensan que no vale la pena tomar en cuenta las necesidades de su personal. Muy pocas compañías y autoridades del sector público se toman la molestia de dar un seguimiento sistemático a la capacitación, experiencia y habilidades de sus empleados, es decir casi no toman en cuenta a los psicólogos/as organizacionales ya que creen que el trabajo de éstos profesionales pueden ser desarrollados por cualquier persona, cuando en realidad no se sabe de todas las ventajas de contar con un psicólogo/a en la empresa o por lo menos la asesoría de uno, entre estas ventajas se encuentra un método eficiente de motivación laboral.

Es así, que una buena motivación no sólo contribuye a lograr un sentimiento de bienestar en el individuo, sino que también tiene implicaciones económicas positivas: las compañías con una visión compartida y un personal alentado aumentan sus ganancias y elevan su productividad, al tiempo que reducen el índice de accidentes y ausentismo. Los elementos que hacen que un trabajo sea agradable son independientes del monto del salario y es que, como se vio, este aspecto para la gran mayoría de las personas ya no es un aliciente, ya que prefieren factores como son la autorrealización, desarrollo de habilidades y/o potencialidades, independencia, entre otras.

Otra conclusión que es importante mencionar, es que las dificultades para medir la cantidad de motivación con cierto grado de precisión, hacen que sea imposible determinar con exactitud la naturaleza de la relación funcional entre lo anterior y el nivel de desempeño. Cuando mucho, se puede medir o manipular con una escala ordinaria, en la cuál el psicólogo es capaz de dar una interpretación fiable de los resultados.

La motivación junto con las destrezas, los rasgos personales, las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo, también se combinan para influir en el desempeño en el trabajo. Uno de los principales aspectos a destacar es que la motivación laboral debe ser un compromiso entre dos partes: el trabajador y la organización, esto con el fin de crear “simuladamente” un equipo en donde ambos se complementen.

Una conclusión más, es que si las personas tienen percepciones claras en relación con las funciones, si poseen las habilidades y destrezas necesarias y si se sienten alentadas para hacer el esfuerzo suficiente, la idea sugiere que su desempeño será adecuado. Quienes tienen una percepción clara de lo que deben hacer, aplican sus energías a aquellos aspectos en los que éstos serán importantes y muestran los comportamientos adecuados. Quienes tienen una imagen equivocada de sus funciones, tienden a dedicar demasiado tiempo haciendo esfuerzos incorrectos que no contribuyen a un desempeño efectivo en el trabajo. Cuando se presentan de manera positiva las dimensiones esenciales del puesto, éstas influyen en los estados psicológicos críticos y conducen a resultados positivos, como una motivación más intensa, satisfacción laboral e índices menores de ausentismo y rotación, además de un desempeño de mayor calidad.

Otros factores diferentes del desempeño real del trabajo pueden ejercer una influencia sobre la apreciación de un subordinado. Aún cuando el desempeño del empleado es cuantificable, ingresan al proceso de evaluación numerosos sesgos y otras fuentes de error. Tanto las características del supervisor como las del trabajador deben examinarse como posibles fuentes de problema

Por otro lado, el comportamiento en el trabajo está en función de lo que el empleado aporta a la situación y de lo que la situación genera a éste. Las circunstancias pueden señalar al individuo que determinadas conductas enfocadas hacia el trabajo pueden conducirlo a la satisfacción de sus necesidades.

De este modo, las diferentes motivaciones tienden a expresarse en comportamientos diferentes, las cuáles pueden ser identificadas por el psicólogo/a. Cuando una necesidad o motivación es fuerte en alguna persona, su efecto es predisponer a éste al comportamiento que se ha asociado con la satisfacción de esta necesidad. Y es que hay que recordar que el ser humano es diferente y que las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores y las capacidades del empleado varían con el tiempo.

Además, el hombre es capaz de aprender nuevos motivos mediante sus experiencias organizacionales; de aquí que, en última instancia, su pauta de motivación y el contrato psicológico que establece con la entidad, sean resultado de una interacción compleja entre necesidades iniciales y experiencias organizacionales, además de que éstos pueden resultar diferentes en organizaciones o en subpartes diferentes de la misma organización.

Asimismo, se tiene que estar conscientes, de que en las empresas nunca van a llegar a cubrir todas las necesidades del personal; sin embargo, se pueden implementar incentivos que ayuden a estimular al empleado y de esta forma, éste busque satisfacer las necesidades que todavía no se cubren. Dando lugar, a nuevas expectativas de los trabajadores que laboran en las empresas para su superación tanto individual como laboral, y aquí de nueva cuenta se ve la gran importancia del psicólogo/a en la organización, ya que él/ella pueden crear ambientes en los cuáles a pesar de no cumplir al 100% sus motivaciones o incentivos pueden modificarlos por algo que aliente la conducta sin afectar otros aspectos.

Por otra parte, y en términos generales, las teorías de la motivación en el trabajo se ocupan de las razones por las que algunas personas se desempeñan mejor que otras en sus empleos. De acuerdo con la situación, estas teorías

pueden predecir la elección de las conductas, el esfuerzo o la persistencia en la realización de las tareas. Es así que, teorías como las de contenido (como se recordará existen dos tipos de teorías: las de contenido y las de proceso) generalmente sugieren que el gerente es responsable de crear un ambiente de trabajo donde cada uno de los subordinados encuentre oportunidades para satisfacer sus necesidades importantes. En la medida en que algunas de éstas son adquiridas, la responsabilidad de los gerentes puede también implicar hacer conscientes a los subordinados de la relevancia de las necesidades a las que puede responder positivamente el ambiente de trabajo. Evidentemente, lo que se necesita es una teoría dinámica de varias facetas, que tome en cuenta el número de variables que, juntas, afectan la activación, dirección y persistencia del comportamiento en el trabajo.

De igual manera, se denota, que se han presentado varios modelos motivacionales, todos los cuales tienen fortalezas y debilidades, partidarios y críticos. Ninguno de ellos es perfecto, pero todos agregan algo a nuestra comprensión del proceso motivacional. Además, tanto los primeros enfoques de la motivación como los modernos están basados en la premisa de que al incrementar la cantidad de tiempo y de esfuerzo que un individuo dedica a una tarea (por ejemplo estimulación a la tarea) se tendrá como consecuencia un mayor nivel de desempeño individual y un incremento en la productividad para la organización.

Por otro lado, encontramos que a los participantes de las empresas, que se denominan empleados, se les ofrece una variedad de incentivos materiales y no materiales, en general no relacionados directamente con el logro de los objetivos de la organización ni con el tamaño y crecimiento de la misma, a cambio de su disposición a aceptar las decisiones de la organización como base para su comportamiento durante su empleo.

Los incentivos o recompensas tienen que individualizarse, debido a que cada persona tiene distintas necesidades y lo que actúa como un refuerzo para uno, puede no serlo para otro, como los psicólogos pueden dar cuenta. Y que estos incentivos vayan unidos al desempeño laboral del individuo. Pues si se premian otros factores que no sean el desempeño solo servirá para reforzar aquellos otros factores, los cuales podrían perjudicar el trabajo. Además deben proporcionar incentivos (psicológicos) que logren cubrir, sino en su totalidad por lo menos en parte, las expectativas que tienen; pues los pocos incentivos (psicológicos y materiales) que les dan, posiblemente no cubran las necesidades que tiene cada uno, pues como se mencionó en el transcurso de este trabajo, todos los individuos sin excepción, tienen diferentes necesidades, lo cual depende de su núcleo social en el cual han vivido hasta el momento.

Esto se debe retomar y no dejarlo al abandono como se ha hecho hasta ahora en México, en donde uno puede percibir que los directivos de las diversas empresas, se dedican a darle incentivos al personal administrativo o de confianza; sin percatarse que también cuentan las personas que laboran como obreros, y que sin su ayuda no habría una calidad excelente en el producto que elaboran, por lo que hago hincapié en este punto, que no ha sido considerado como un factor determinante para el buen desempeño del trabajador mexicano, incluyendo al psicólogo/a ya que minimizan el trabajo del psicólogo a solo aplicar pruebas psicométricas, cuando éste puede ayudar a reorganizar una empresa.

Dada la competencia en la búsqueda de personal bien calificado, se vuelven cada vez más intensos los incentivos materiales, que por sí solos no atraen a los empleados apropiados. Para las personas que no tienen presiones financieras, es más importante el sentido del bienestar que el dinero y los factores que influyen en el primero son el contacto humano, la confianza mutua y el sentimiento de aprecio y justicia. Además, la oportunidad de aprender algo nuevo y darse cuenta de que el propio potencial contribuye a crear un sentimiento positivo.

La administración, por otro lado, no debe apoyarse exclusivamente en los incentivos materiales, sino que es necesario realizar una consulta interna para descubrir qué es lo que alienta al personal de sus compañías y qué es lo que daña la motivación, (aspectos claves en los cuáles los psicólogos/as son especialistas); y es precisamente este análisis, lo que nos lleva a mencionar los incentivos intrínsecos. Las recompensas o incentivos intrínsecos son importantes para desarrollar un compromiso con la empresa, además las organizaciones que son capaces de satisfacer las necesidades de los empleados y de reconocer sus logros cuando éstos ocurren, tienen un impacto significativo en el compromiso. De esta manera, los psicólogos/as deben desarrollar sistemas con este tipo de recompensas, centrados en la importancia personal o en la autoestima para llegar a integrar los objetivos individuales y los organizacionales, además para diseñar trabajos que sean estimulantes para los empleados.

Es así que, cualquier paquete de recompensas debe: 1) Ser suficiente para satisfacer necesidades básicas, 2) Considerarse equitativo y 3) Tener orientación individual. Asimismo se debe integrar al empleado dentro de la organización de la empresa, para determinar las diversas motivaciones que tiene, pues cada ser humano piensa distinto, al igual que tiene diferentes necesidades, que a su vez son sumamente variables y además son categorizadas en algún tipo de jerarquía de importancia para el sujeto, haciendo así que esos motivos interactúen y se combinen en complejas pautas.

Por otra parte, y después de ver todo el gran panorama que conlleva la motivación, algunas posibles investigaciones futuras que ayudarían a esclarecer más el tema serían: primero, se requieren nuevas investigaciones para probar de manera adecuada las hipótesis planteadas por las teorías de la motivación. Segundo, las instituciones necesitan saber cómo motivar a los empleados para que realicen bien sus tareas, esto claro con la ayuda de especialistas como son los psicólogos/as. Estas dos áreas no se excluyen mutuamente, ya que una correcta confirmación de las teorías proporciona ideas para intervenciones

organizacionales efectivas, mediante las cuales se pueda mejorar la motivación. Por otra parte, el desarrollo y la implementación de programas para el incremento de la motivación aportan pruebas de la validez de las teorías.

A manera de conclusiones generales que han surgido de estudios realizados, se puede decir que:

1. Las personas cuyos puestos de trabajo tienen dimensiones muy importantes están más motivadas y satisfechas y son más productivas que las demás.
2. Las personas con una fuerte necesidad de crecimiento responden más positivamente a los puestos de trabajo que tienen un potencial de motivación que aquellas cuyas dimensiones de crecimiento son débiles.
3. Las dimensiones del puesto de trabajo operan por medio de estados psicológicos que tienen influencia en los resultados variables, tanto personales como laborales.

Estos hallazgos apoyan la posición de que la estructura del trabajo es una importante influencia sobre el nivel de motivación del empleado.

Para finalizar, es importantísimo aclarar que la motivación, a pesar de que ha sido abarcada en la gran mayoría de profesiones, es la psicología la más indicada para abordarla, ya que es la encargada de estudiar la conducta humana y aunque ha sido poco valorada dentro del área industrial, ha ido tomando mayor fuerza y relevancia, en los últimos años, permitiendo así aplicar todo el conocimiento con el que la psicología cuenta, como es: el crear escenarios adecuados para desarrollar un ambiente laboral sano y lo que podría mejorar la seguridad y los aspectos relacionados a la salud, además de poder dotar al empleado de herramientas que pueden ser de utilidad en la realización de su trabajo (es decir capacitar al empleado no solo de teoría sino también de conductas adecuadas ante ciertas actividades), la elaboración de perfiles de puesto en el cuál se puede referir la descripción exacta y precisa de lo que debe contener una vacante y así poder

contratar al mejor candidato, en el caso de la motivación es importante mencionar que tal vez mucha gente se sienta capaz de aplicar un programa motivacional, pero nadie como un psicólogo para poder hacer evaluaciones exactas, el poder realizar interpretaciones precisas y poder aplicar las modificaciones pertinentes que conlleven la problemática, algo que no cualquier persona puede hacer, ya que como se mencionó con anterioridad, la motivación necesita de especialistas en la conducta y quién mejor que un experto en la materia: el psicólogo. Es por esto que se invita a todos los psicólogos/as organizacionales a mostrar cuál es la verdadera capacidad que se tiene y no sólo conformarse con un solo aspecto, ya que la psicología industrial abarca grandes temas y que mejor que poder aplicarlos en un ambiente que por lo regular es muy mecánico y así podríamos ayudar a las organizaciones al mejoramiento laboral.

REFERENCIAS

Aldag, R. j y Brief, P. A. (1993). *Diseño de tareas y motivación del personal*. México: trillas.

Arias, G. F y Heredia, E. V (1999). *Administración de recursos Humanos, para el alto desempeño*. México: Trillas.

Blump, I. M y Taylor, C. J (1985). *Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.

Chinchilla, N. (1996). *Lo que deberían saber los directores generales y los profesionales de RRHH sobre la rotación de directivos*. Barcelona: Gestión 2000.

Cortés, I. P (1993). *La motivación y la psicología del trabajo*. Tesis, Unam, Iztacala, México.

Dalton, M. Holey, D. G. y Wats, M. W (2007). *Relaciones Humanas*. México: Thomson.

Davis, K y Newstrom, J. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.

Decenzo, D. A. y Robbins, S. P. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.

Dessler, G. y Varela, J. R. (2004). *Administración de Recursos humanos. Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson.

Furnham, A. (2006). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Alfaomega.

Gibson, L. J., Ivancevich, M. J y Donnelly, J. R (2001). *Las organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos*. Chile: McGraw Hill.

Hagemann (2002). *Motivación, Manual de implementación*. México: Limusa

Hampton, D. R, Sumer, E. C. y Weber, A. R. (1990). *Manual de desarrollo de Recursos Humanos*. México: Trillas.

Havard, B. (2001). *Métodos de evaluación del rendimiento. Motive a las personas. Cómo crear, evaluaciones productivas. Gestione el rendimiento*. Barcelona: Gedisa.

Hebe, Z. J. S (2007). *Reflexión, propuesta y diseño de un programa integral y de motivación para el área de recursos humanos. El proyecto collage*. Tesis, UNAM, Zaragoza, México.

Hernández, L. M. A (1995). *Diseño y aplicación del taller: Motivación en el desempeño laboral, evaluado con la técnica de Bales*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, ENEP-Iztacala.

Ivancevich, J. M, Konopaske, T. M. y Matteson, T. M (2006). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.

Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología industrial. Introducción a la psicología industrial y Organizacional*. México: McGraw-Hill.

McGregor, D. (1986). *Mando y motivación*. México: Diana.

Mûnch, G. y García, M. (1998). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.

Newstrom, W. J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill

Núñez, E. L. (1994). *Motivación intrínseca y extrínseca como variables que influyen en el ausentismo y rotación de personal dentro del ámbito laboral*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, ENEP-Iztacala.

Peréz, U. G (1978). *La motivación en las organizaciones laborales*. México: librería de Medicina.

Sánchez, S. J (1996). *La motivación del trabajador*. Tesina. Unam, Iztacala. México.

Schein, M. E. (1982). *Psicología en las organizaciones*. Colombia: Prentice Hall.

Robbins, P. S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson, Prentice Hall.

Rodríguez, E. M (1988). *Motivación al trabajo*. México: Manual Moderno.

Rodríguez, E. M. R. (1992). *Modelos motivacionales: su importancia en el desempeño y satisfacción laboral*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, ENEP-Iztacala.

Rodríguez, F. A (2004). *Psicología de las organizaciones*. Granada: UOC.

Rodríguez, F. A (2000). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.

Rodríguez, M. D. (2005a). *Diagnostico organizacional*. México: Alfaomega.

Rodríguez, M. J. A. (2005b). *La cultura organizacional y el clima laboral como factores determinantes de la motivación*. Tesis, UNAM, Zaragoza, México.

Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional*. México: Manual Moderno.

Vroom, H. V y Deci. L. E (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.

Williams, S. y Cooper, L. (2004). *Manejo del estrés en el trabajo. Plan detallado para profesionales*. México: Trillas.

ANEXOS

ANEXO I

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL

I. DATOS GENERALES

EDAD:

SEXO:

TIEMPO DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN.....

CONDICIÓN DE TRABAJO: Nombrado () Contratado ()

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Ha recibido Ud. incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años que viene laborando en la empresa?
 - b. Más de uno ()
 - c. Uno ()
 - d. Ninguno ()

2. ¿La remuneración que percibe Ud. responde al trabajo realizado?
 - a. Siempre ()
 - b. A veces ()
 - c. Nunca ()

3. ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?
 - a. Me ayuda mucho ()
 - b. Me obstaculiza ()
 - c. Ni una cosa ni otra ()

4. ¿Considera Ud. que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su institución es apropiada?
- a. Siempre ()
 - b. A veces ()
 - c. Nunca ()
5. ¿Cómo considera la relación entre Ud. y su Jefe inmediato?
- a. Buena ()
 - b. Regular ()
 - c. Mala ()
6. ¿Cómo considera la relación entre Ud. y sus compañeros de trabajo?
- a. Buena ()
 - b. Regular ()
 - c. Mala ()
7. ¿Considera Ud. que la capacitación recibida por su institución para el desempeño de sus funciones ha sido?
- a. Buena ()
 - b. Regular ()
 - c. Mala ()
8. ¿Cuántas capacitaciones ha percibido en los dos últimos años?
- a. Más de 4 ()
 - b. De 2 a 4 ()
 - c. De 0 a 1 ()
9. ¿Actualmente cómo considera Ud. su desempeño laboral?
- a. Bueno ()
 - b. Regular ()
 - c. Malo ()

10. ¿En su opinión personal, que tendría que mejorarse en la organización?

- a. Remuneración
- b. Reconocimientos
- c. Relaciones interpersonales
- d. Ambiente físico/disposición de recursos
- e. Capacitación

11. ¿Cómo considera Ud. su nivel de productividad?

- a. Aceptable
- b. Inaceptable
- c. No medible

12. ¿Cree Ud. que existe justicia en el pago de remuneraciones para todos los trabajadores de la institución?

- a. Creo que sí
- b. Creo que no
- c. No opino

13. ¿En relación a la institución donde labora, qué es lo que debería de mejorarse prioritariamente?

- a. Relaciones interpersonales
- b. Remuneraciones
- c. Reconocimientos
- d. Ambiente físico/disposición de recursos
- e. Capacitación

14. ¿Considera Ud. que su institución debería dar incentivos y/o reconocimientos a su personal en base a los méritos alcanzados?

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

15. ¿Que incentivos le gustaría que la empresa diera cuando se presentara un desempeño bueno?

16. ¿Algo que quisiera decir a la empresa o a su supervisor?
