



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA SOBRE LA
IMPORTANCIA DE LA PERCEPCIÓN DE EQUIDAD Y SU
RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL, DIRIGIDO
A ADMINISTRADORES Y SUPERVISORES**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A:

MARTHA LORENA SÁNCHEZ PADILLA

DIRECTORA DE LA TESINA:

MTRA. ISAURA LÓPEZ SEGURA

SINODALES

MTRA. MARIA DEL SOCORRO ESCANDÓN GALLEGOS

LIC. MARIA GUADALUPE OSORIO ÁLVAREZ

LIC. RICARDO ALBERTO LOZADA VÁZQUEZ

LIC. ADRIANA GUADALUPE MARTÍNEZ PÉREZ



Ciudad Universitaria, D.F.

Marzo, 2013.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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

"Y fue cuando creí que estaba cayendo...
Que abrí mis alas y aprendí a volar"

Gracias a TI...

Porque sólo tú nos das situaciones que podemos soportar, sólo para descubrir de lo que somos capaces y todo lo que podemos lograr.
Porque al diseñar con tu infinito amor cada alegría, tristeza, lucha, pérdidas y logros, me estas formando.
Porque tus tiempos son perfectos y tus planes resultan mejores que los míos.
Gracias, Gracias, Gracias!!!

Gracias UNAM... "Un maestro no es aquel que enseña algo, sino aquel que inspira al alumno a dar lo mejor de sí, para descubrir un conocimiento, capacidad y dedicación que ya tiene dentro de su ser".
Gracias a todos los maestros por su pasión, amor y ética a la profesión.
Gracias Maestra Isaura López por su apoyo y guía para la culminación de este trabajo.
Gracias a cada uno de mis sinodales por su dedicación al revisar cuidadosamente mi trabajo y sus apreciaciones y comentarios.
Gracias DEC por brindarnos con este proyecto una oportunidad para lograr un objetivo más.

Gracias Familia...

Por acompañarme y compartir cada momento de mi vida.
Por ser mí soporte en cada situación.
Por apoyarme e impulsarme.
Por guiarme y creer en mí.
Por amarme incondicionalmente.
Ustedes son la bendición más grande que tengo.

Gracias Amigos...

Porque no hay casualidades y ustedes forman parte de mi vida como una hermosa "diosidencia".

Gracias Miriam...

Por tu profesionalismo y ética.

Gracias CHC Competencias Laborales...

Por formar parte de mi experiencia laboral y ser la inspiración de este trabajo.

Al desarrollarte me mostraste mi capacidad profesional y personal.
Al verte me recordarás que los miedos no deben paralizarme sino que deben enfrentarse y continuar...
"Definitivamente, al éxito se llega liberándose del miedo"

INDICE

Resumen	5
Introducción.....	6
Marco Teórico.....	10
MOTIVACIÓN.....	11
1.1 Definiciones de la Motivación y sus Componentes.....	11
1.2 Proceso de la Motivación y los Tipos de Motivación	14
1.3 Motivación Laboral: Antecedentes y su Importancia	17
1.4 Teoría de la Motivación.....	25
1.4.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades.....	28
1.4.2 Teoría de las Expectativas	31
1.4.3 Teoría del Reforzamiento	35
1.4.4 Teoría de la Equidad	38
1.5 Integración de las Teorías en propósito de este trabajo.....	50
1.6 Importancia y Utilidad de la Aplicación de la Teoría de la Equidad en las empresas ..	51
SATISFACCIÓN LABORAL	56
2.1 Definiciones de Satisfacción Laboral y su Importancia.....	58
2.2 Actitudes y su relación con la Satisfacción Laboral	60
2.3 Factores que influyen en la Satisfacción Laboral	63
2.4 Satisfacción en el Ámbito Laboral.....	65
2.5 Efectos de la satisfacción en el Trabajo.....	68
2.6 Insatisfacción en el Trabajo	71
2.7 Medición de la Satisfacción Laboral.....	73

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	78
3.1 Justificación.....	79
3.2 Objetivos	80
3.3 Población.....	81
3.4 Escenario	81
3.5 Materiales.....	81
3.6 Procedimiento	81
Discusión	91
Alcances y Limitaciones.....	93
Referencias	95
Anexos.....	98

IMPORTANCIA DE LA PERCEPCIÓN DE EQUIDAD Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL

RESUMEN

Se ha encontrado que existen factores que pueden generar satisfacción en el empleado dentro del ámbito laboral y así cubrir necesidades de diferente índole, sin embargo los trabajadores no solo se encuentran interesados en la simple satisfacción de dichas necesidades sino que buscan en su lugar de trabajo ser tratados con respeto, igualdad y que el esfuerzo desempeñado sea retribuido de manera justa y equitativa. Por lo que mediante un curso teórico-práctico se pretende concientizar a los Administradores y Supervisores de la importancia que tiene la percepción de equidad en la satisfacción de sus trabajadores.

Palabras Clave: Percepción de Equidad
Satisfacción Laboral
Motivación

INTRODUCCIÓN

Una de las actividades más importantes en la vida del ser humano es el trabajo ya que éste “constituye una fuente primordial de satisfacción de necesidades” (Peña, 2005 p.6). Por lo anterior al considerarse éste como una fuente de satisfacción, la Psicología Laboral ha estudiado al individuo dentro de las organizaciones, ya que se ha considerado importante que en el entorno de trabajo se propicie un ambiente de satisfacción laboral para sus empleados que les permita sentirse motivados para un crecimiento personal y profesional a futuro y de esta manera tanto el individuo como la organización se vean beneficiados.

De acuerdo con Chiavenato (2009), la Satisfacción y Motivación en el ámbito laboral son constructos de interés y de relevancia en las empresas por la influencia que esta variables tiene en el comportamiento y desempeño de sus empleados, por esta razón las organizaciones han mostrado especial atención en identificar los sentimientos que sus empleados tienen con respecto a su trabajo y que los hacen reaccionar de diversas formas, para de esta manera desarrollar programas que motiven a sus empleados con el fin de que estos cumplan sus propias expectativas y objetivos y que a la vez puedan contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por todo lo anterior es importante que en el entorno de trabajo se pueda generar un ambiente de satisfacción para sus empleados que les permita sentirse motivados profesionalmente, trabajen de manera productiva eficiente y eficaz, y que tanto ellos como la empresa se vean beneficiados.

La forma en que los trabajadores perciben su trabajo y reaccionan ante él influirá positiva o negativamente en su propia conducta y esta a su vez generará consecuencias directas o indirectas en la empresa que pueden dañar o beneficiar en los resultados de la organización. Esto es algo que los administradores deben saber por lo que buscan la identificación de los factores que pueden afectar en la satisfacción de sus trabajadores para poder evitarlas o alentarlas cual sea el caso. (Peña, 2005).

Se ha encontrado que hay diversos factores que pueden generar satisfacción en el ambiente laboral como; condiciones de trabajo, relaciones con sus compañeros, tipo de supervisión, sueldo, recompensas o incentivos; políticas de la propia empresa, compensaciones justas y equitativas y oportunidades de crecimiento entre otras variables. (Aamodt, 2010). La satisfacción que estas variables logran tiene que ver con las necesidades y expectativas que cada uno de los empleados tienen y que ven en su trabajo un medio a través del cual pueden cumplir sus metas y objetivos como por ejemplo: dinero que le permita cubrir sus necesidades, estabilidad laboral, reconocimiento por su desempeño, oportunidades para aplicar sus conocimientos y habilidades, mejorar la calidad de vida entre otros beneficios más. Por lo que los trabajadores se muestran dispuestos a dedicarse y esforzarse en sus funciones si esto les reporta beneficios significativos, generando de esta manera un bienestar personal, profesional y organizacional. (Chiavenato, 2009).

Cuando un empleado muestra satisfacción su comportamiento lo manifiesta de muchas maneras; puntualidad, productividad, mayor desempeño, motivación, calidad y dedicación en sus labores, eficacia, lealtad hacia la empresa, y comportamiento organizacional socialmente responsable. A su vez, cuando un empleado no se encuentra satisfecho muestra conductas como por ejemplo: apatía, ausentismo, impuntualidad, bajo rendimiento laboral, indiferencia, renuncia, robos y violencia.

Robbins (2009) plantea que al sentirse satisfecho o insatisfecho un trabajador éste va a manifestarlo variando su comportamiento, el cual es personal y suele depender de la motivación, desempeño, expectativas y de su propia evaluación subjetiva de la comparación de la relación entre su razón de esfuerzo, aportaciones y los resultados o recompensas, y la razón de esfuerzo, aportaciones y resultados de otros en situaciones similares (equidad). Las comparaciones pueden ser de distintos aspectos como reconocimientos, ascensos, aumento de salario, bonos, entre otros.

A los individuos no sólo les interesa la simple satisfacción de sus necesidades, sino también que el sistema de retribuciones de cualquier tipo que sean, sea justo. Las ideas de Equidad son constantes para el ser humano y por

momentos parecen ser el motor y guía de la acción de los hombres. Los empleados buscan en su lugar de trabajo ser tratados con respeto e igualdad y que su esfuerzo y desempeño se vea retribuido de manera justa y equitativa, por lo que constantemente el empleado compara sus aportaciones a la empresa y lo que recibe de ésta con respecto a lo que otros en circunstancias similares aportan y reciben. Si se recibe lo mismo que los demás generalmente los empleados tienden a sentirse satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario se desmotivan, y varían su comportamiento. (Martin y Bennett, 1996 en Landy y Conte, 2005).

Los trabajadores perciben que las empresas son justas cuando creen que los procedimientos, resultados que recibieron, la forma en la que fueron recibidos, son justos. A los empleados les interesa tener voz en la toma de decisiones en todos los ámbitos de trabajo, incluso en las relacionadas con compensaciones, evaluación de desempeño, capacitación, y tareas de grupos de trabajo. (Gibson, Ivancevich, Donnely y Konopaske. 2011).

La Equidad percibida tiene consecuencias positivas en el lugar de trabajo como por ejemplo; compromiso organizacional, intención de permanecer en la organización, ciudadanía organizacional, confianza en el supervisor, satisfacción con el resultado de las decisiones, esfuerzo en el trabajo desempeñado, etc. (Ivancevich et al. 2006), sin embargo también existe la otra cara de la moneda cuando se es percibido el lugar de trabajo como injusto e inequitativo y que una persona entiende que se ha cometido con ella una inequidad se incrementa su tensión y varía su comportamiento, el cual se suele conducirse en hostilidad, represalias o a la reducción en el esfuerzo o calidad de su trabajo, desmotivación ya que suelen sentirse devaluados y creen que su trabajo no es reconocido, e incluso el abandono del trabajo. (Garcia, 2009).

Por todo lo anterior es vital destacar la importancia de concientizar a directivos, administradores y supervisores de las organizaciones para que muestren interés en que sus trabajadores se encuentren satisfechos y motivados en su lugar de trabajo. Por tal motivo se requiere enfatizar la necesidad de que los administradores puedan generar la satisfacción de los empleados y considerar

sus necesidades personales, trato justo y equitativo. Por lo que se espera que dentro de los objetivos en una organización esté el identificar los factores de satisfacción e insatisfacción que influyen en el comportamiento de los empleados, así como sus necesidades y expectativas, que a su vez afectan o benefician al cumplimiento de objetivos dentro de la empresa, todo esto con el fin de tomar las medidas necesarias y elaborar un diagnóstico oportuno mediante un modelo de equidad, así como un procedimiento de intervención cuidadoso que permita la toma de decisiones justas que motive y estimule a sus empleados a desempeñarse con gusto en su trabajo.

De acuerdo a lo que antecede este trabajo fue estructurado de la siguiente manera. En el *primer capítulo* se hace referencia a la Motivación, ya que suele considerarse la clave de muchas de las acciones y comportamientos que manifiestan los individuos. Se hace una revisión de algunas definiciones y de componentes de esta variable, así como del proceso descrito por algunos autores como Ciclo de la Motivación. Posteriormente se hace una revisión de los antecedentes de la Motivación laboral y de cómo derivado a los estudios que se han realizado se han desarrollado varias teorías que intentan explicarla enfocándonos solamente en aquellas que dan soporte a este trabajo y prestando especial atención a la Teoría de la Equidad su importancia y utilidad. En el *segundo capítulo* se hace una revisión de la Satisfacción y su relevancia en el entorno laboral, se consideran definiciones de algunos autores, así como los factores que influyen en esta y los efectos que puede generar en el trabajo, a su vez se destaca la importancia de hacer una medición cuidadosa para conocer los grados de satisfacción o e insatisfacción en los empleados y de cómo ésta puede beneficiar o afectar a la organización. Y finalmente en el *tercer capítulo* basado en lo mostrado en los apartados anteriores se expone la propuesta de intervención que permitirá concientizar a los administradores y directivos en las organizaciones para que puedan hacer una diagnóstico adecuado y puedan elaborar un programa motivacional tomando en cuenta una guía con puntos clave para cubrir este fin.

CAPITULO 1.

MOTIVACIÓN

Capítulo I. MOTIVACIÓN

Se ha considerado que el comportamiento de los seres humanos generalmente obedece a sus motivaciones, y éstas a la necesidad de satisfacer alguna carencia.

Los individuos tienen diversas razones para realizar o llevar a cabo determinadas conductas por lo que se suele decir que “están motivadas” y al mismo tiempo se entiende que alcanzan un cierto grado de satisfacción por las actividades o tareas que desempeñan, esto es un conjunto de expectativas y gratificaciones que dependerá de lo que se recibe a cambio del esfuerzo realizado. (Gómez, 2011).

Trabajar puede ser una fuente muy importante de motivación para poder cubrir necesidades y sentirse satisfecho, y en consecuencia para alcanzar dicha en la vida, ya que como mencionan Davis y Newstrom (2002), los individuos manifiestan una necesidad vital por encontrar una motivación dentro de su actividad productiva, y ésta se verá reflejada en su vida social, laboral y familiar.

La motivación es la clave de muchas de nuestras acciones y comportamientos. Como plantearon Mitchell y Daniels (2003, en Muchinsky, 2007), la motivación es un concepto fundamental para entender como las personas se comportan en la forma en que lo hacen en su trabajo.

1.1 Definiciones de la Motivación y sus componentes

Al ser un tema amplio, Gómez (2011) plantea que la motivación tiene diferentes definiciones que va de acuerdo al enfoque y teoría de cada autor.

Rodríguez (1994 en García, 2009) dice que la motivación viene de “motivo”, y motivo viene del verbo latino moveré, motum que significa movimiento; lo que mueve. La motivación es lo que determina que una persona inicie una acción (activación), se desplace hacia un objetivo (dirección), luche por alcanzar sus objetivos (esfuerzo) y se sostenga en sus tentativas para alcanzarlo

(persistencia) (p. 5).

Por otra parte y enfocándonos claramente en objetivos organizacionales Robbins (2009), define la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”. (p. 175).

Pinder (1998, en Muchinsky, 2007 p. 381), define la motivación en el trabajo como “un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo, para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección intensidad y duración”.

Se puede resumir que básicamente la motivación es una característica de la conducta humana, esta va a ocasionar la activación, orientación y mantenimiento del comportamiento o conducta de las personas hacia la realización de metas u objetivos deseados.

En estas definiciones se aprecian tres componentes importantes: la **dirección** que básicamente se refiere a las actividades seleccionadas centradas en un objetivo principalmente orientado positivamente y satisfactoriamente para el empleado, **Intensidad**; se refiere al esfuerzo y la energía puestos para llegar al objetivo principal y por último está la **Duración o Persistencia**, referente básicamente al tiempo durante el cual una persona mantiene su esfuerzo. Los individuos motivados generalmente permanecen realizando una tarea lo suficiente para alcanzar un objetivo. (Muchinsky, 2007).

Algunos autores consideran que la motivación es un proceso que promueve la satisfacción de necesidades, ya que “las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas como, la satisfacción de sus necesidades, la capacidad de establecer metas o tal vez la emoción de realizar una tarea desafiante”. (Furnham, 2001; Hellriegel, Slocum y Woodman, 1998 en Labrada, 2008 p. 61).

De acuerdo a lo anterior cada componente es importante tanto para la empresa como para el individuo o empleado. Puesto que la “dirección” se trata de aquellas actividades en la vida a las que se va dirigir la energía del empleado, las organizaciones han puesto atención; ya que desean trabajadores que se dirijan por sí mismos a sus responsabilidades de trabajo y así mismo los empleados desean puestos o actividades que inspiren su compromiso y motivación.

En cuanto a la “intensidad” que se refiere a la cantidad de esfuerzo invertido, las organizaciones desean empleados que muestren niveles altos de energía es decir, empleados emprendedores o auto motivados lo que implica que éstos lleven un alto nivel de energía al trabajo, del mismo modo los empleados buscan empleos que sean lo bastante atractivos para invertir compromisos grandes.



Figura 1. **Motivación promueve la satisfacción de necesidades**

La “persistencia”, referente a sostener la energía un indeterminado tiempo tiene que ver con que las organizaciones buscan, empleados que perseveren en los tiempos buenos y malos del mismo modo los empleados desean puestos que sostendrán sus intereses a través de un largo recorrido.

Cada uno de los componentes de la motivación tiene implicaciones directas tanto para las empresas como para los individuos.

De acuerdo con Ivancevich, Konopasque y Matteson (2006) en cualquier análisis sobre la motivación es evidente la importancia de las metas, ya que las metas o resultados que un empleado busca son percibidas como las fuerzas que atraen a las personas.

1.2 Proceso de la Motivación y Los Tipos de Motivación

De acuerdo con Hellriegel y Slocum (2004) y Chiavenato (2009), la motivación es un proceso que puede describirse a través de un ciclo, ya que cada vez que se cumple una meta en particular, el individuo experimenta una nueva necesidad (ver figura 2).

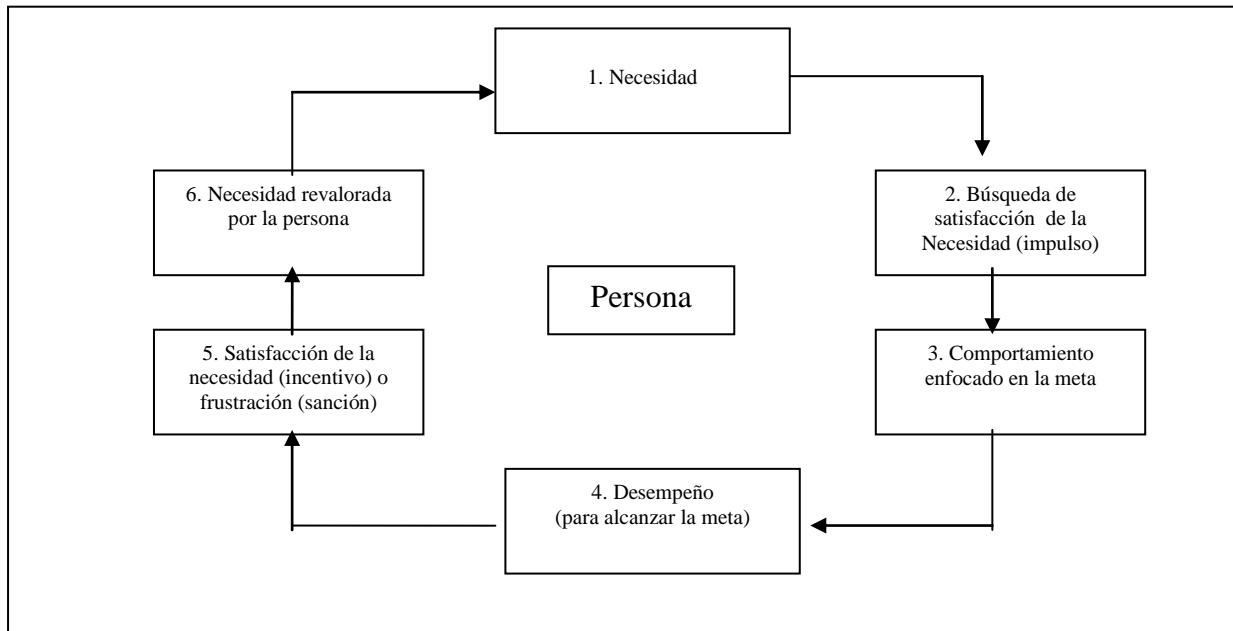


Figura 2. **Modelo simple del proceso de Motivación** (Idalberto Chiavenato, 2009, p. 239)

En donde se debe considerar lo siguiente:

- Las necesidades provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
- La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad y surge el comportamiento enfocado en esa meta.
- Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá sido un éxito. Si esto no ocurre, surge la frustración.
- Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
- Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

Flores, (1995) afirma que se puede llegar al límite y no lograrse el objetivo por más esfuerzos realizados, aquí es donde la personalidad del individuo resalta, teniendo que adaptarse a las nuevas condiciones impuestas para superarlas y lograr su meta, probablemente tendrá que cambiar y reinventarse, si no lo hace posiblemente no lograría cubrir sus necesidades; de esta manera se cierra el ciclo de motivación.

La motivación es un fenómeno complejo y polifacético que según García (2009), ayudaría a comprenderse mejor si se le considera de diferentes formas, a continuación se señalan algunas que el autor anteriormente mencionado consideró relevantes.

Hay motivaciones:

- Primarias: las cuales responden a impulsos biológicos y fisiológicos.
- Secundarias: son adquiridas de la experiencia y son fruto de la historia individual y del aprendizaje.
- De contenido: Lo que motiva al sujeto puede ser una cosa en particular.
- De contexto: Lo que motiva es la situación, marco o escenario en que sucede.
- Inmediatas: lo que motiva son los satisfactores que se logran al mismo tiempo de realizar la actividad.
- A largo plazo; lo que motiva son los satisfactores que se obtiene en una época posterior.
- Positivas: el motivador es lograr algo placentero.
- Negativas: lo que motiva es evitar algo desagradable
- Materiales: las motivaciones son para obtener algún tipo de bien.
- Espirituales: son motivaciones que logran obtener valores trascendentales.
- Conscientes: La motivación depende de que el sujeto se dé cuenta de lo que lo motiva.
- Inconscientes; la motivación depende de que el sujeto no se dé cuenta de lo que lo motiva (Rodríguez 1994 en García 2009).

Las motivaciones van a diferir de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar en el transcurso de los años y de las épocas.

En la actualidad se hace referencia a varios tipos de motivación que dependen de la disciplina desde la cual se estudia, por ejemplo:

➤ La Motivación del Deporte

El deseo de competir, es una tendencia generalizada del ser humano, lo cual se piensa es innato, la competitividad que involucra el deseo de imponerse a los demás, de triunfar, destacar y de mostrar la propia superioridad.

➤ La Motivación Escolar

La necesidad de aprender, en donde el maestro juega un papel muy importante, ya que este es el encargado de motivar al estudiante a través de; despertar la curiosidad, proponer metas, favorecer el aprendizaje proporcionar seguridad y apoyo, valorar el esfuerzo, insistir en lo positivo antes que criticar lo negativo, promover un ejemplo siendo un modelo a seguir, etc.

➤ Motivación Laboral

Es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados, proporciona la posibilidad de estimularlos a que lleven a cabo sus actividades y lo hagan con gusto y eficiencia, lo que genera un alto rendimiento de parte de la empresa.

García (2009), define la motivación laboral como “toda conducta orientada a satisfacer las necesidades individuales y metas organizacionales, y va a dar a los empleados dirección, intensidad y persistencia para poder realizar óptimamente su trabajo” (p.22).

1.3 Motivación Laboral: Antecedentes y su Importancia

Los esfuerzos organizados bajo la dirección de personas a cargo de planificar, organizar, dirigir y controlar actividades, han existido desde hace miles de años.

Las pirámides de Egipto y la Gran Muralla de China son pruebas tangibles de que desde mucho tiempo antes de la época moderna ya se realizaban proyectos de enorme alcance, en los que intervenían decenas de millares de personas. . . . Alguien tenía que planificar lo que debía hacerse, organizar a las personas y materiales para lograrlo, dirigir y orientar a los trabajadores, e imponer controles para asegurarse de que todo se llevará a cabo conforme a lo planificado. . . . Este ejemplo tomado del pasado demuestra que las organizaciones han existido desde hace miles de años y que la administración se ha practicado durante un periodo equivalente. (Robbins y Coulter 2010 p. 24)

En los últimos 100 años, sobre todo en el siglo XX, la administración fue objeto de investigación, adquirió un caudal común de conocimientos y llegó a ser una disciplina de estudio formal. También dos hechos históricos significativos influyeron para promover el estudio de la administración: La División del Trabajo y la Revolución Industrial. (Chiavenato, 2009).

El primero de estos acontecimientos sucedió en 1776 cuando *Adam Smith* publicó una doctrina económica clásica (*The Wealth of Nations* – La riqueza de las Naciones) en la cual especificó las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad podían obtener mediante la división del trabajo, las conclusiones resultantes: la división del trabajo eleva la productividad porque acrecienta las habilidades y destrezas de cada uno de los trabajadores, ahorra tiempo y propicia la creación de nuevos inventos y máquinas para ahorrar esfuerzos. La segunda influencia, y tal vez la más importante fue la Revolución Industrial, su principal contribución fue la sustitución de la fuerza del hombre por la fuerza de la máquina, lo cual a su vez, hizo que la fabricación de bienes en

fábricas fuera más económica que en el hogar. Esas grandes fábricas que utilizaban equipo motorizado requerían habilidades administrativas; se necesitaban gerentes que fueran capaces de pronosticar la demanda, asignar las tareas a las personas, dirigir las actividades diarias, que las normas de trabajo fueran respetadas. Cuando el dueño de una fábrica empezó a tener 100 personas o más trabajando en ella y surgió la necesidad de pagar regularmente la nómina, se volvió importante mantener ocupados a los trabajadores en todo momento. Entonces la planificación, organización, dirección y control empezaron a ser una necesidad. (Robbins y Coulter, 2000).

La realidad es que antes de la Revolución Industrial, nadie se ocupó de manera sistemática de los problemas de la motivación de los empleados. De acuerdo con Oltra, Curos, Diaz, Rodriguez, Teba y Tejero (2005), durante ésta época las personas eran consideradas prácticamente como máquinas, los cuales hacían un trabajo totalmente mecánico, repetitivo, monótono y las bases de competitividad residían en otros factores como, la tecnología, la materia prima, la posesión de terrenos susceptibles de explotación o el capital de inversión.

A raíz de este movimiento se favoreció la creación de grandes corporaciones y como los empresarios estaban formando grandes empresas que requerían prácticas administrativas formalizadas sentían la necesidad de contar con una teoría formal que sirviera como una guía para que los administradores ejercieran la dirección de sus organizaciones.

Sin embargo, no fue sino hasta principios del siglo XX cuando se dio el primer paso importante para el desarrollo de tal teoría. Se desarrollaron varias teorías de la administración de acuerdo a la aportación de cuatro enfoques -Clásico, Cuantitativo, Conductual y Contemporáneo- (Robbins y Coulter, 2010).

La administración científica contemplaba la administración desde la perspectiva de mejorar la productividad y la eficiencia del personal operativo. Los teóricos de la administración general se interesaron por la organización en conjunto y la forma de lograr que sea más eficaz (conocidos como teóricos clásicos porque con sus textos establecieron el marco de referencia en que se desenvuelven

muchas ideas contemporáneas sobre administración y organización). Después llegó un grupo que enfocó su atención en el desarrollo y aplicación de modelos cuantitativos. Finalmente llegó un grupo de investigadores que pusieron el acento en el comportamiento humano dentro de las organizaciones. (Robbins y Coulter, 2010).

Súbitamente, se dirigió la atención al empleado en el aspecto individual, y los problemas acerca de su eficiencia y motivación se volvieron muy importantes.

Cada una de las cuatro perspectivas de la administración es correcta y hace una aportación importante al conocimiento general de la administración y el factor humano.

❖ Administración Científica

En 1911 nació la teoría moderna de la administración. Frederick W. Taylor es conocido "Padre de la administración científica". Sus experiencias como aprendiz, obrero, capataz, maestro mecánico y después como director de ingeniería le ofrecieron la gran oportunidad de conocer de primera mano los problemas y actitudes de los trabajadores y de descubrir las grandes posibilidades para la elevación de la calidad de la administración. Su principal interés fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico. Sus principios insisten en el uso de la ciencia, la generación de armonía y cooperación grupales, la obtención de la máxima producción y el desarrollo de los trabajadores. (Koontz y Wehrich, 2004).

Chiavenato, (2009) indica que los principios de la administración científica que impulso Taylor fueron: Racionalizar las tareas, Selección de personal adecuado, Capacitación de las personas y Monitoreo del desempeño en el trabajo.

La administración científica fue importante porque ofreció la posibilidad de elevar el nivel de vida de países enteros, al hacer que los trabajadores fueran más eficientes y productivos, y que ganaran salarios más altos. Además muchas de

las técnicas desarrolladas por Taylor y otros se siguen usando hoy en las organizaciones. (Robbins y Coulter, 2010).

<ul style="list-style-type: none"> • Selección científica del personal • Capacitación • Estudio de tiempos y movimientos • Método de trabajo (the best way) • Sueldos por producción e incentivos salariales • Condiciones físicas y ambientales de trabajo • Planeación y control de la producción • Concepto de homo economicus 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería industrial • Eficiencia • Racionalización del trabajo • Principios de la Administración • Especialización del obrero • Línea de montaje industrial • Estudio de la fatiga humana • Recompensas salariales
---	---

Figura 3. **Aportación de la Administración Científica al CO** (Idalberto Chiavenato, 2009, p. 64)

❖ **Administración General**

Henri Fayol conocido como “Padre de la teoría administrativa moderna”. Concentró su atención en las actividades de todos los gerentes y escribió a partir de la experiencia personal. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Advirtió la necesidad de enseñanza de la administración. Formuló 14 principios de la administración, como los referentes a la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando, la cadena escalar (jerarquía) el espíritu de cuerpo. (Koontz y Weihrich, 2004).

La administración general fue importante porque alertaron a investigadores y administradores sobre la necesidad de la educación en materia de administración profesional. Además se empezó a generar lo que hoy se conoce como responsabilidad social. (Robbins y Coulter, 2010)

<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de organización y administración • Concepto de funciones de a empresa • Principios generales de la administración • Departamentalización y divisionalización <ul style="list-style-type: none"> ○ Jerarquía ○ Autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura lineal de organización • Eficiencia organizacional • Coordinación • Centralización de las decisiones • Responsabilidad • Concepto de línea y de staff
--	---

Figura 4. **Aportación de la Teoría Clásica al CO** (Idalberto Chiavenato, 2009, p. 67)

❖ Enfoque cuantitativo

Este enfoque fue importante porque la administración evolucionó a partir del desarrollo de soluciones matemáticas y estadísticas de problemas militares durante la Segunda Guerra Mundial. Este enfoque incluye aplicaciones de estadística, modelos de optimización, modelos de información y simulaciones por computadoras. Este ha contribuido más directamente a la toma de decisiones de la administración en materia de planificación. (Robbins y Coulter, 2010).

❖ Comportamiento Organizacional

Algunos autores e investigadores han optado por examinar la administración enfocándose en la organización de los Recursos Humanos. A finales del siglo XIX y a principios del siglo XX, se reconocía la importancia del factor humano para el éxito de una organización, cuatro individuos sobresalieron como los primeros partidarios del enfoque del comportamiento organizacional ellos fueron; Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follet y Chester Bernard. Indudablemente la aportación más importante para el desarrollo del campo comportamiento organizacional provino de los estudios de Hawthorne, del cual Elton Mayo concluye que el comportamiento y los sentimientos humanos están estrechamente relacionados entre sí, se generó el conocimiento de la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño. (Koontz y Weihrich, 2004).

<ul style="list-style-type: none">• Comportamiento social de las personas• Grupos informales• Relaciones humanas en el trabajo• Dinámica de grupo• Primeros estudios sobre la motivación• Primeros estudios sobre liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Importancia del contenido del puesto• Comunicación humana• Organización informal• Proceso de cambio• Moral y clima de la organización• Administración participativa
--	--

Figura 5. **Aportación de la Teoría de las Relaciones Humanas al CO** (Idalberto Chiavenato, 2009, p. 75).

Se ha visto que las organizaciones existen desde hace mucho tiempo con el fin constante de promover servicios y productos, desarrollando tecnologías, creando

mercados, perfeccionando procesos y métodos de trabajo, eliminando costos e incrementando resultados, sin embargo, cabe destacar que las organizaciones no funcionan solas para lograr propósitos comunes, como realizar una misión alcanzar una visión, servir al mercado, satisfacer a su grupo de interés, como clientes, accionistas, empleados y proveedores. (Chiavenato, 2009).

La administración de las organizaciones necesita de un profundo conocimiento del Comportamiento Organizacional (CO); de otra forma asegura Chiavenato, (2009) “la administración puede ser fría, inhumana, mecánica, rígida, ineficiente e ineficaz”. (p. 60).

Desde que se asumió que las organizaciones era sistemas humanos, y que el comportamiento de los empleados estaban relacionados con la motivación, las empresas se vieron obligadas a incorporar teorías sobre la motivación, gran parte ellas provenientes de la Psicología dando como resultado la aparición del estudio de la motivación en el trabajo (García, 2009).

Estos estudios se han desarrollado básicamente con la finalidad de saber ¿Por qué la gente trabaja? ¿Qué los motiva? ¿Qué los satisface? etc.

Es muy importante que el trabajador se sienta motivado dentro de su organización. La motivación laboral se ha considerado una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados en una empresa, ya que proporciona la posibilidad de estimularlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa. (Chiavenato, 2009).



Figura 6. Motivación Laboral, herramienta para aumentar el desempeño.

De acuerdo con Davis y Newstrom (2002), debe ser importante para los administrativos identificar los impulsos y necesidades de los empleados a fin de canalizar su comportamiento para motivarlos hacia el desempeño de sus actividades.

El trabajador necesita realizar sus actividades con gusto, es por ello que la motivación es un factor importante para el trabajo, ya que a través de él se pueden lograr los objetivos planteados por cada individuo y por ende los de la organización.

Se ha considerado dos factores de los cuales depende la motivación laboral: como se auto estimule la persona y como lo estimula la organización.

Ponce (2006, en García 2009) dice que existen técnicas que pueden utilizar las empresas para poder identificar como motivar a cada uno de los empleados de acuerdo con sus intereses, con la finalidad de que estos se sientan satisfechos y rindan en su trabajo, por ejemplo; identificar al empleado que necesita ser motivado, estudiar su conducta, ya con la conducta estudiada se pueden identificar sus necesidades, se prosigue a elegir el estímulo adecuado para que se mejore su rendimiento y ya por último se dará seguimiento al comportamiento de la persona para ver como respondió al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante.

Uno de los desafíos de las empresas radica en motivar a las personas, en lograr que se sientan decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, en inyectarles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo. Es indispensable que el administrador conozca las motivaciones humanas, es decir, es importante conocer que es lo que motiva a cada trabajador, para no caer en el error de motivar a todos por igual, y así la empresa logrará una buena productividad. (Chiavenato, 2009).

El salario, las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que se recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los jefes por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, etc. pueden ser variables de motivación para una

persona que lo impulsan a dar lo mejor de sí misma en su actividad y en consecuencia a sentirse satisfecho. (Gil Lacruz 2007 en García 2009).

Robbins (2009), nos dice que estudios sobre diseño del trabajo proporcionan evidencias sustentadas de que la forma en que se organizan los elementos de la tarea incrementan o disminuyen el esfuerzo que se le dedica

De acuerdo Robbins (2009) y Aamodt (2010), existe el Modelo de las Características del Trabajo (MCT) que fue desarrollado por J Richard Hackman y Greg Oldman, que propone que cualquier trabajo queda descrito en términos de las siguientes características:

- Variedad de aptitudes: se trata del grado en que un trabajo solicita que un individuo haga cosas distintas y utilice variadas cualidades, habilidades, capacidades y talentos.
- Identidad de tarea: se trata del grado en que el trabajador puede hacer determinada actividad de principio a fin con un resultado favorable.
- Relevancia de la tarea: se trata del grado en que el trabajo tiene un impacto sobre los demás, tanto fuera como dentro de la organización.
- Autonomía: es la cantidad de libertad, independencia y discreción que puede tener el empleado en tareas asignadas.
- Retroalimentación: se trata del grado en que el trabajo ofrece al empleado información clara y exacta sobre su desempeño y resultados.
- Significatividad: es el grado en que el individuo siente que su trabajo es importante para lograr la misión y los objetivos de la empresa.
- Responsabilidad: se trata del grado en que el empleado se siente responsable de los resultados obtenidos de su trabajo.

Landy y Conte (2005) sugieren que un empleo con un alto potencial de motivación debe mostrarse alto en cada una de las anteriores características.

Existe un conjunto múltiple de características de trabajo y éstas influyen en los eventos del comportamiento.

Motivar a las personas dentro de una empresa es una actividad importante ya que de acuerdo a García (2009), “implica la habilidad para comunicar, desafiar, fomentar, involucrarse, delegar, desarrollar y entrenar, así como informar, resumir y ofrecer una recompensa justa” (p.28).

De acuerdo con Treviño (1999, en García 2009) un principio de la administración plantea, al premiar un comportamiento se recibe más de él, es decir, se obtiene lo que se premia. Sugiere también que el principio más importante a tomar en cuenta el cual indica, lo que se premia y/o reconoce es lo que se cumple. Se debe poner atención a lo que se premia ya que si se reconoce o premia los comportamientos incorrectos, lo más probable es que se obtengan resultados inadecuados.

Es importante que el empleado pueda sentirse motivado en su trabajo, pues de él depende gran medida el logro de los objetivos de la empresa, por esta razón es ha sido importante que el área de recursos humanos se dé cuenta de la relevancia de la motivación dentro de la empresa.

Robbins (2009) y Gómez (2011) concuerdan en que se deben identificar varios factores como: los aspectos motivadores que varían de persona en persona, los aspectos motivadores que varían con el paso del tiempo y las situaciones, sentirse necesario crea un compromiso mayor, los alcances de la organización, es el resultado del esfuerzo conjunto de todas las personas, la organización debe generar y despertar entusiasmo en cada uno de los empleados, motivar no es fácil, para ello se deben conocer las necesidades de las personas.

1.4 Teorías de la Motivación

Varias de las definiciones con respecto al concepto de definición se han derivado de todo un campo de estudio acerca del tema, el cual ha desarrollado varias teorías que intentan explicar el fenómeno de la Motivación.

Existen distintas teorías que buscan dar una explicación al comportamiento humano y lo que motiva a actuar de determinada manera, cabe señalar que cada

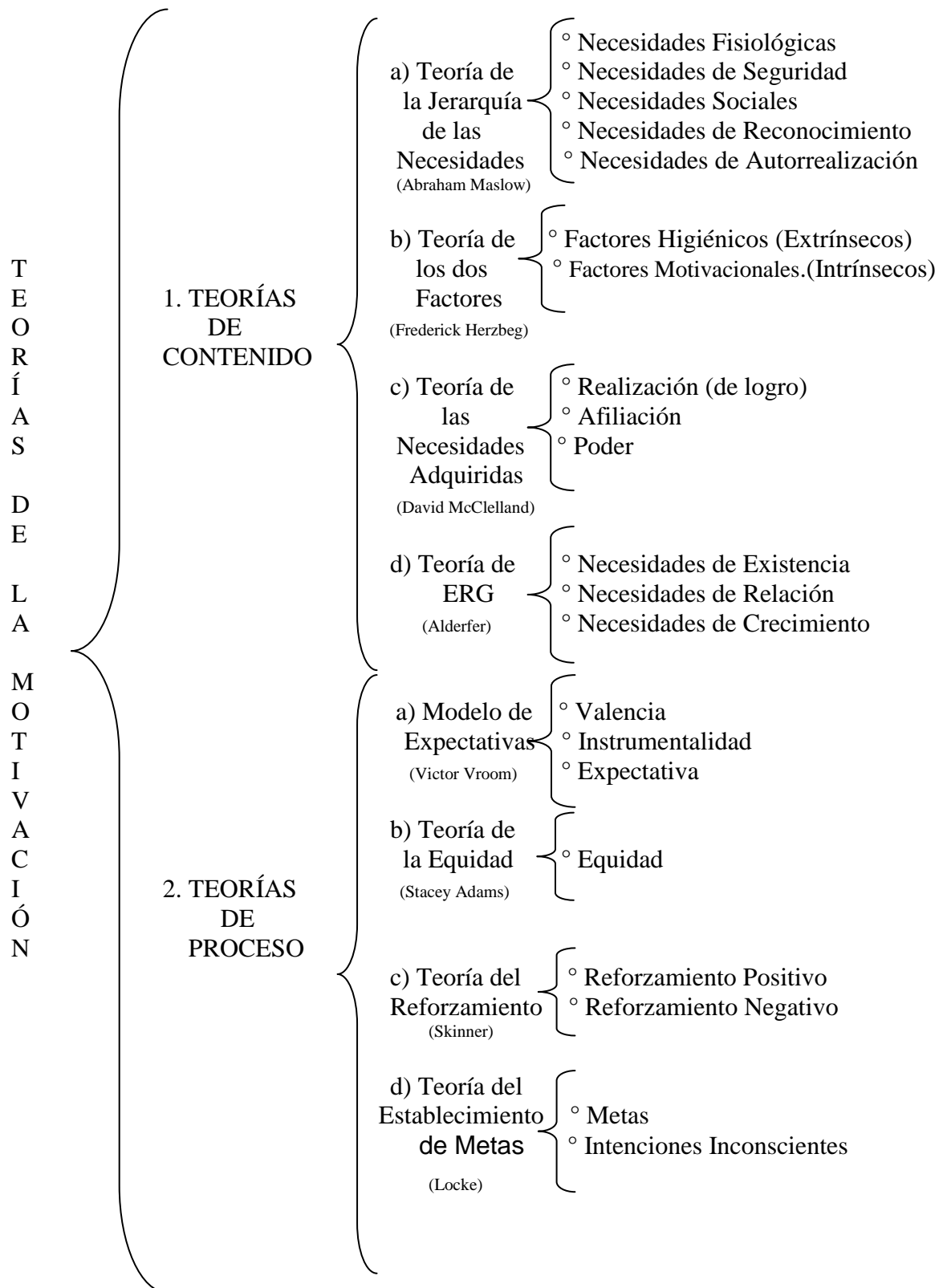
teoría parte de un concepto de motivación que se encuentra influenciado por un contexto cultural, un entorno social en la que fue desarrollado al igual que de la formación profesional de quien la generó.

De acuerdo con varios autores las teorías de la motivación son diversas y variadas, pero pueden clasificarse en dos categorías principales: de contenido y de proceso. (Davis y Newstrom 2002; Gibson, et al. 2011).

Las Teorías de Contenido se enfocan en los factores internos de las personas que activan, dirigen sostienen y detienen su conducta; intentan determinar las necesidades específicas que motivan a las personas. Las Teorías de Proceso describen y analizan cómo la conducta se activa, dirige, sostiene y se detiene por factores principalmente externos a la persona (p. 129).

En la figura 7 se resumen las características básicas de las teorías de contenido y de proceso desde una perspectiva administrativa

Figura 7. **Perspectiva administrativa de las teorías de contenido y de proceso de la motivación** (Gibson, Ivancevich, Donnely y Konopaske 2011, p. 129).



Por lo anterior, a continuación se presentan las teorías que dan soporte para este trabajo en particular, aclarando que las que aquí se señalan y se desarrollan se ajustan a este estudio.

1.4.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Esta es una de las principales teorías de la motivación fue concebida por Abraham Maslow en 1943, de acuerdo con el autor la fuente de la motivación son ciertas necesidades, esta teoría se basa en un orden secuencial de necesidades humanas que los individuos buscan satisfacer, todo esto en progresión serial comenzando con las necesidades básicas y culminando con las necesidad de autorrealización. (Landy y Conte 2005).

Para Gómez (2011), esta teoría permite entender que a medida que crece el ser humano, éste modifica sus necesidades básicas y adquiere nuevos motivos sociales en su medio, de esa manera aprende a identificar las formas de satisfacer sus necesidades.

Básicamente satisfacer estas necesidades causa que las personas se comporten como lo hacen. Después de lograr cubrir o satisfacer una necesidad el comportamiento se extingue y nuevamente suele surgir otra necesidad que toma su lugar y dirige el comportamiento. En conclusión la satisfacción de las necesidades nunca termina, prácticamente toda la vida se está tratando de buscar la manera de satisfacer las necesidades. (Muchinsky, 2009).

De acuerdo con Hellriegel y Slocum (2004) y Aamodt (2010), Maslow propone cinco tipos de necesidades: Fisiológicas, de Seguridad, Sociales, de Autoestima y de Autorrealización.

1. Fisiológicas: estas son las más básicas, su satisfacción es necesaria para la supervivencia incluyen el aire, sed, alimento, cobijo, entre otras más.
2. Seguridad: el cuidado y protección contra daños físicos y emocionales.
3. Sociales o de Pertenencia: incluyen el deseo de asociación, aceptación,

pertenecía y compañía. Esta necesidad implica la capacidad del individuo para existir en armonía con otros.

4. Autoestima: quedan incluidos factores como seguridad en sí mismo, reconocimiento, respeto de sí mismo, autonomía y el logro. La satisfacción de ésta necesidad produce una sensación de adecuación de lo contrario suele generar sentimientos de frustración, inferioridad y desamparo.

5. Autorrealización: básicamente se trata de la realización del potencial pleno de un individuo, es decir un impulso para convertirse e aquello que no es capaz de ser.



Figura 8. **Jerarquía de Necesidades Abraham Maslow.**

La premisa principal es que conforme se cubre o satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante.

Robbins (2009) y García (2009), nos dicen que desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que si bien es cierto que ninguna necesidad se cubre en su totalidad, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Por lo que si se está de acuerdo con Maslow si se desea motivar a alguien se necesita entender en que nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

Las cinco necesidades que nos señala el autor están clasificadas en órdenes inferior y en órdenes superior, las primeras se tratan de las necesidades básicas y que se pueden satisfacer de manera externa mientras que las necesidades de orden superior se satisfacen de manera interna.

Estas necesidades se encuentran en una jerarquía, en la base están las necesidades fisiológicas y por lo tanto las que deben ser satisfechas primero y

de manera continua, seguidas de las necesidades restantes y terminando con la necesidad más alta que es la autorrealización.

Maslow (en Muchinsky, 2007), realizó las siguientes proposiciones acerca de la jerarquía de necesidades:

1. La conducta está dominada y determinada por las necesidades que no se han satisfecho.
2. Un individuo irá satisfaciendo de manera gradual sus necesidades más básicas y poco a poco estas ascenderán.
3. Las necesidades básicas tienen prioridad sobre todas aquellas que están más arriba en la jerarquía (p.384).

La primera proposición es fundamental; una vez que se satisface una necesidad ésta ya no motiva al comportamiento, la segunda implica la progresión de la satisfacción es decir, ordenadamente se pasa a una necesidad superior una vez que se ha satisfecho la anterior, y la tercera enfatiza que las necesidades básicas para la supervivencia tendrán una prioridad mayor (García, 2009).

Ivancevich et al. (2006), dicen que hay aspectos básicos que son importantes para entender el modelo de Maslow:

1. Una necesidad satisfecha deja de motivar.
2. Las necesidades insatisfechas ocasionan frustración, conflicto y estrés.
3. Maslow supone que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse y, en consecuencia siempre se esforzaran por ascender en la jerarquía en términos de la satisfacción de sus necesidades.

Esta teoría muestra muchas implicaciones para el comportamiento en el ámbito laboral; los empleados se enfocaran en los aspectos del trabajo necesarios para satisfacer sus necesidades básicas, conforme las condiciones mejoran su propio comportamiento como el de sus compañeros y jefes cobra mayor importancia, poco a poco el trabajo es importante para la autorrealización y no solamente para satisfacer las necesidades básicas.

Davis y Newstrom (2002), mencionan que esta teoría tiene efecto poderoso en los administradores contemporáneos, ya que les brinda ciertas ideas útiles cuando necesitan saber como motivar a los empleados. Los administradores actuales necesitan:

- Identificar y aceptar las necesidades de los empleados.
- Reconocer que las necesidades difieren de un empleado a otro.
- Brindar satisfactores de necesidades específicas que estén insatisfechas.
- Percibir que dar más de lo mismo puede tener efecto decreciente en la motivación.

Muchinsky (2007), plantea que la teoría evidentemente predice, conforme los empleados avanzan hacia arriba en la jerarquía cubriendo las necesidades estarán motivados cada vez más por necesidades de nivel más alto.

Esta teoría ha obtenido mucho reconocimiento por su lógica intuitiva y facilidad de comprensión sin embargo, las investigaciones no le dan validez ya que carece de una base empírica que el autor no le dio y numerosas investigaciones no lo han conseguido tampoco. (Robbins, 2009).

1.4.2 Teoría de la Expectativa

Victor Vroom creó esta teoría en 1964 tomando en cuenta que las personas se van a motivar a realizar cosas y esforzarse por lograr un desempeño alto para poder alcanzar una meta si creen en un valor, si están seguras de que lo que harán contribuirá a lograrlo y si saben que una vez que alcancen la meta recibirán una recompensa, de tal forma que el esfuerzo realizado habrá valido la pena (Robbins, 1996 en Gómez 2011). De acuerdo a lo anterior la motivación de las personas estará determinada por el valor que se asigne al resultado del esfuerzo (ya sea positivo o negativo).

Ejemplificando, la teoría de la expectativa plantea que los empleados se motivarán a desarrollar cierto nivel de esfuerzo, cuando creen que los llevará a obtener una evaluación de desempeño; la cual conducirá a premios organizacionales como bonos, aumento de salarios o ascensos; y estos premios satisfacen sus metas personales.

La teoría se enfoca en tres relaciones:

1. Relación Esfuerzo-Desempeño: se basa en la probabilidad que percibe el individuo de que una determinada cantidad de esfuerzo llevará al desempeño
2. Relación Desempeño-Recompensa: es el grado en que un individuo cree que un desempeño a un nivel particular lo llevará a obtener el resultado que desea.
3. Relación Recompensas-Metas Personales: El grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo, y lo atractivo que son dichas recompensas para la persona.

Robbins (2009), nos dice que la teoría de la expectativa ayuda a explicar porqué muchos empleados no están motivados por sus trabajos y sólo realizan lo necesario para conservarlo.

De acuerdo con lo anterior Ivancevich et al. (2006), coinciden en que la motivación se explica en cuatro términos importantes: resultados, instrumentalidad, valencia y expectativa.

López, Casique y Ferrer (2006), consideran que la expectativa es una creencia momentánea, acerca de la probabilidad de que un acto específico, será seguido de un resultado específico, es decir, es una asociación entre una acción y un resultado. De acuerdo a estos autores la valencia es la respuesta afectiva de un trabajador hacia un resultado específico y la instrumentalidad es la asociación entre resultado y resultado, en otras palabras, un primer resultado es el nivel de

desempeño, que sirve como instrumento para obtener resultados de segundo nivel, como reconocimientos, ascensos, etc.

Para que en la teoría se dé la motivación primero se suelen considerar los resultados y su valor asignado (resultado y valencia); si un individuo se siente indiferente respecto a los resultados, éste no considera la posibilidad de trabajar duro para conseguirlo. Segundo, la persona debe creer en la relación entre el desempeño en su trabajo y la consecución de los resultados de esta manera si una persona desea los resultados pero no ve el desempeño como un medio para obtenerlos, no hay un vínculo entre lo que hace y lo que desea por ejemplo, si un supervisor refuerza a su empleado con algún bono, ascenso, etc. reconociéndole su desempeño, el empleado notará que el logro obtenido se debió a su desempeño, verá la relación desempeño-resultados (instrumentalidad). Sin embargo, si se le hace saber al individuo que no se hacen aumentos basados en desempeño sino por antigüedad, el individuo no estará motivado para desempeñarse bien para conseguir buenos resultados o recompensas. Quizá en este caso la única motivación será desempeñarse lo necesario para conservar su trabajo y no ser despedido, los resultados se obtendrán a final de cuentas en el transcurso del tiempo en la empresa. En cambio cuando los resultados se hacen contingentes con el desempeño y el individuo entiende esta relación, la teoría predice que el desempeño del individuo mejorará. Por último, la noción de expectativa es determinante, el individuo debe ver entre cuánto lo intenta y lo bien que se desempeña, se debe considerar de manera trascendental que las recompensas se adecuen a las necesidades individuales del empleado. (Kinick y Kreitner 2003; Lopez et al. 2006; Muchinsky 2007; Robbins 2009).

Esta teoría considera a los trabajadores como individuos pensantes, cuyas ideas y percepciones influyen poderosamente en su comportamiento. (Hellriegel y Slocum, 2004 y Lopez, et al. 2006).

El gran aporte de esta teoría es la comprensión de las metas de la persona y la relación entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y la recompensa y entre la recompensa y la satisfacción de las metas individuales (Gómez, 2011).

Es decir, para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y como creen poder lograrlo.

De acuerdo con Flores (1995), esta teoría ha sido probada y aceptada ampliamente porque parece coincidir con las experiencias personales y el sentido común; cuanto más se confía en recibir determinada recompensa o satisfacción, el individuo se esfuerza más.

Peña (2005) coincide en que las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos, cosas como la satisfacción de sus necesidades, la capacidad de establecer metas o tal vez la emoción de realizar una tarea desafiante.



Figura 9. **Los empleados motivados tienen expectativas.**

Por otro lado Duncan (2000 en Labrada 2008) sugiere que de esta teoría resultan tres implicaciones: primero, es importante reconocer que la expectativa del beneficio es más trascendental de lo que podría pensarse segundo, los premios deben vincularse estrechamente con los actos que se consideran deseables en la organización, así, los comportamientos valiosos deben retribuirse abierta, frecuente y generosamente; y tercero, la gente valora los diferentes beneficios, por lo que es necesario esforzarse por hacer coincidir los resultados organizacionales con los deseos de los empleados en lo individual.

Desde la perspectiva de la administración, la teoría de las expectativas indica que el administrador debe cobrar conciencia de los procesos de pensamiento del empleado, y con base en esos conocimientos, emprender acciones influyentes en esos procesos facilitando la obtención de resultados organizacionales positivos. (Ivancevich et al 2006).

Debido a que en el ámbito laboral son muy pocos los empleados que perciben una relación alta entre su desempeño en el trabajo con sus recompensas y expectativas Robbins (2009), considera que esta teoría tiende a ser un ideal ya que si las organizaciones recompensarán a los individuos de acuerdo al desempeño y no de acuerdo a otros criterios la validez de la teoría sería mucho mayor.

1.4.3 Teoría del Reforzamiento

La teoría del Reforzamiento es también conocida como Modificación de la Conducta y fue realizada por el psicólogo B. F. Skinner; básicamente postula que el comportamiento se realiza en función de sus consecuencias (premios o castigos). Esta teoría plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento (Robbins, 2009).

Algunos autores nos dicen que en términos generales la teoría indica que el comportamiento con consecuencias agradables tienden a repetirse, y el comportamiento con consecuencias desagradables tiende a no repetirse o a eliminarse. Se ve al comportamiento como algo causado por el entorno, en donde lo que va a controlar al comportamiento son los reforzadores es decir, cualquier consecuencia positiva o negativa que siga de inmediato a una respuesta, incrementará o disminuirá que un comportamiento se dé o no. (Davis y Newstrom 2002; Gibson et al. 2011).

Esta teoría tiene un enfoque conductista, no toma en cuenta el estado interior del individuo, ignorando los sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognitivas que se sabe tienen algún efecto en el comportamiento y sólo se concentra en lo que pasa a la persona cuando ejecuta cierta acción es decir, “se centra en lo observable y no en lo que está dentro de la cabeza del empleado” (Shermerhorn 2005, en García 2009 p. 35)

Flores (1995), menciona las recompensas otorgadas al trabajo, son elementos que afectan a la satisfacción y al desempeño laboral de los subordinados, el desempeño ligado a las recompensas puede influir en la satisfacción laboral y en el desempeño futuro, es decir, el comportamiento realizado por el individuo en su trabajo y la cantidad de esfuerzo dedicado a cada tarea se ven afectados por las consecuencias, si se le motiva al trabajador con incentivos a cambio de algo éste se verá motivado a seguir dando lo mejor de sí en el trabajo, pero podría ocurrir lo contrario si no se le reconoce su trabajo (Landy y Conte, 2005).

Muchinsky (2007), nos dice que la teoría tiene tres variables clave: estímulo, respuesta y recompensa. El estímulo se refiere a cualquier variable que produce una respuesta conductual. La respuesta se trata de la conducta realizada o alguna medida del desempeño en el trabajo. La recompensa es el valor que se da al empleado con base en la respuesta conductual observada, pretende que la conducta deseada sea repetida.

Se mencionan dos clases de reforzamiento:

- Reforzamiento Positivo, son consecuencias que tienden a incrementar la probabilidad de que se repita una conducta.
- Reforzamiento Negativo, son consecuencias que evitan que aumente la probabilidad de que se repita una conducta, evitándola.



Figura 10. **El reforzamiento positivo o negativo tiene efecto en la conducta.**

Los reforzamientos positivos o negativos generalmente se usan para fortalecer una conducta deseada o evitar una conducta indeseable.

La eficacia de las consecuencias para motivar a los trabajadores no sólo va a depender del tipo de consecuencias, sino también de la frecuencia con que éstas

se presentan. Se mencionan cuatro programas de reforzamiento y castigo de uso más común de acuerdo con varios autores. (Davis y Newstrom 2002; Ivancevich et al 2006).

- Intervalo Fijo: la persona es reforzada en un tiempo determinado y fijo por ejemplo, el sueldo que paga una empresa en tiempos determinados y que el empleado espera recibirlo en ese lapso.
- Intervalo Variable; el individuo es recompensado en un intervalo de tiempo variable por ejemplo, las inspecciones en los departamentos de una empresa que suelen realizarse de manera aleatoria.
- Razón Fija: La persona es recompensada por un número fijo de respuestas por ejemplo, cuando a un empleado se le da un bono por vender un número de productos establecidos.
- Razón Variable: la recompensa se basa en la conducta, pero la razón de la recompensa es variable por ejemplo, el empleado es recompensado en base a la respuesta pero el programa de pago es inconstante.

Los defensores de la teoría del reforzamiento consideran que la motivación del individuo para responder puede moldearse al manipular estos programas de reforzamiento (Muchinsky, 2007).

De acuerdo a Benavidez (2004 en García, 2009) existen seis lineamientos que deben considerar los administradores para la aplicación de la teoría, los cuales son:

1. No retribuir de igual manera a todos los individuos.
2. La ausencia de respuesta también puede modificar la conducta.
3. Indicar a los individuos lo que deben hacer para recibir el reforzamiento.
4. Indicar a los individuos lo que hacen mal.
5. No castigar a nadie frente a otras personas.
6. Que la retribución sea justa (p. 38).

Robbins (2009), sugiere que la teoría del reforzamiento brinda medios para analizar lo que controla al comportamiento y por esta razón se incluye en los estudios sobre motivación, pues posee una gran aplicación como instrumento motivacional en la actualidad.

Davis y Newstrom (2002) dicen que uno de los principales beneficios de esta teoría es convertir a los administradores en motivadores conscientes. Alienta a los administradores a analizar el comportamiento de los empleados, porque ocurre y la frecuencia, e identifica consecuencias específicas que ayudan a cambiarlo si se aplican sistemáticamente. Cuando es posible identificar comportamientos específicos y aplicar correctamente los refuerzos deseados, la modificación del comportamiento puede originar mejoras sustantivas en áreas específicas como el ausentismo y las llegadas tarde.



Figura 11. **Administradores como motivadores**

1.4.4 Teoría de la Equidad

Esta teoría fue concebida por Stacey Adams en 1965, y toma en cuenta el principio de la Comparación Social. Tiene bases perceptuales y sociales, ya que la motivación está en función de cómo se percibe una persona en comparación con los demás. (Muchinsky, 2007).

Los empleados comparan sus aportaciones a su trabajo con lo obtenido de éste en relación con los de otras personas. La teoría se basa en la suposición de que los individuos trabajan a cambio de recompensas en la empresa y están motivados por un deseo de ser tratados con igualdad en el trabajo. (Gibson et al. 2011).

De acuerdo con Cosier y Dalton (2007), esta teoría también está asociada a la teoría de la expectativa pues ambas se basan en la percepción. En este aspecto Stacey Adams sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su propia evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo y recompensa y la razón de esfuerzo y recompensa de otros en situaciones parecidas. Las comparaciones pueden ser sobre distintos aspectos como salario u otros. Así los trabajadores se encuentran motivados cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado.

Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben, por lo que cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una injusticia se incrementa su tensión y estrés y la forma de darle solución es variando su comportamiento. (Muchinsky 2007, Labrada 2008).

García (2009), dice que la teoría de equidad tiene aplicaciones en el comportamiento organizacional, propone que los trabajadores se sientan motivados a mantener relaciones justas o equitativas y a modificar aquellas relaciones que sean injustas o inequitativas, esto básicamente tiene que ver con el deseo de evitar sentimientos negativos que surgen cuando se ha iniciado el proceso de comparación laboral.

En otras palabras y de acuerdo con varios autores, la teoría de la equidad es el justo equilibrio entre insumos y resultados donde un trabajador compara lo que aporta a su empleo: insumos (educación, experiencia, competencias, esfuerzo, dedicación, adaptabilidad, creatividad, entusiasmo, lealtad, rendimiento laboral, tolerancia, etc) con lo que obtienen de ellos: resultados (generalmente se trata de salario, aumentos y reconocimientos) en relación con los de otras personas. (Kinick y Kreitner 2003; López et al. 2006; Robbins 2009).



Figura 12. Teoría de la Equidad

La búsqueda de este equilibrio, sirve para garantizar una sólida y productiva relación que se logra con el empleado. El equilibrio debe estar en lo que el individuo entrega a la empresa con lo que recibe de la misma. La idea básicamente es centrada en lograr un equilibrio saludable entre aportaciones y resultados obtenidos, de acuerdo al esfuerzo propio comparado con el de los demás siempre y cuando todo sea razonablemente igual.

Muchinsky (2007) y Gross (2009), plantean que las personas cuando perciben que hay desigualdad tratarán de restaurar el balance perdido. Cuando existe un estado de inequidad que se considera injusto se comienza a buscar la equidad. Si se está recibiendo lo mismo que los demás generalmente los empleados tienden a sentirse satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario se desmotivan, y en algunas ocasiones se acrecienta el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

De acuerdo con Stacey Adams los sentimientos de inequidad causan tensión, entre más grande sea la percepción de inequidad que se tenga mayor será la tensión, y esta tensión provocada por la percepción de sentimientos de inequidad son la fuente de motivación del individuo. Es decir, los sentimientos de inequidad que suelen percibirse van a ser necesarios para que se dé la motivación por lo que cuando una persona percibe que se encuentra en una situación o en una relación equitativa con otra persona no sentirá ninguna motivación. (Muchinsky, 2007 y Labrada, 2008).

Las reacciones a la desigualdad pueden ser muy variadas y de acuerdo al individuo, estas reacciones pueden ser físicas o psicológicas, así como también internas o externas. A los individuos no solo les interesa la simple satisfacción de sus necesidades, sino también que el sistema de recompensas de todos los tipos que sean, sea justo.

López et al. (2006), nos dicen que las personas muestran menos tolerancia por la falta de equidad negativa, que por la falta de equidad positiva.

La teoría de la equidad afirma que los resultados positivos y un alto nivel de motivación sólo pueden esperarse cuando los trabajadores logran percibir un trato justo. (Cosier y Dalton, 2007).

De acuerdo con varios autores (Ivancevich et al. 2006; Muchinsky 2007; Gibson et al. 2011), la teoría de la Equidad está compuesta por cuatro partes importantes:

1. La persona se va a percibir a sí mismo en comparación con otros. Por lo tanto el individuo que percibe se nombra Persona.
2. Al compararse la persona así mismo con otro individuo, esta otra persona se llama Otro.
3. El tercer componente se trata de todos los recursos que lleva e integran a la persona las cuales se conocen como Aportaciones los cuales pueden ser educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, etc.
4. El cuarto componente es a lo que llamamos Resultados y se trata de los beneficios derivados del empleo, estos incluyen pagos, condiciones laborales, etc.

Kinicki y Kreitner (2003), menciona que hay tres relaciones de equidad distintas que se dan cuando un trabajador hace comparaciones laborales.

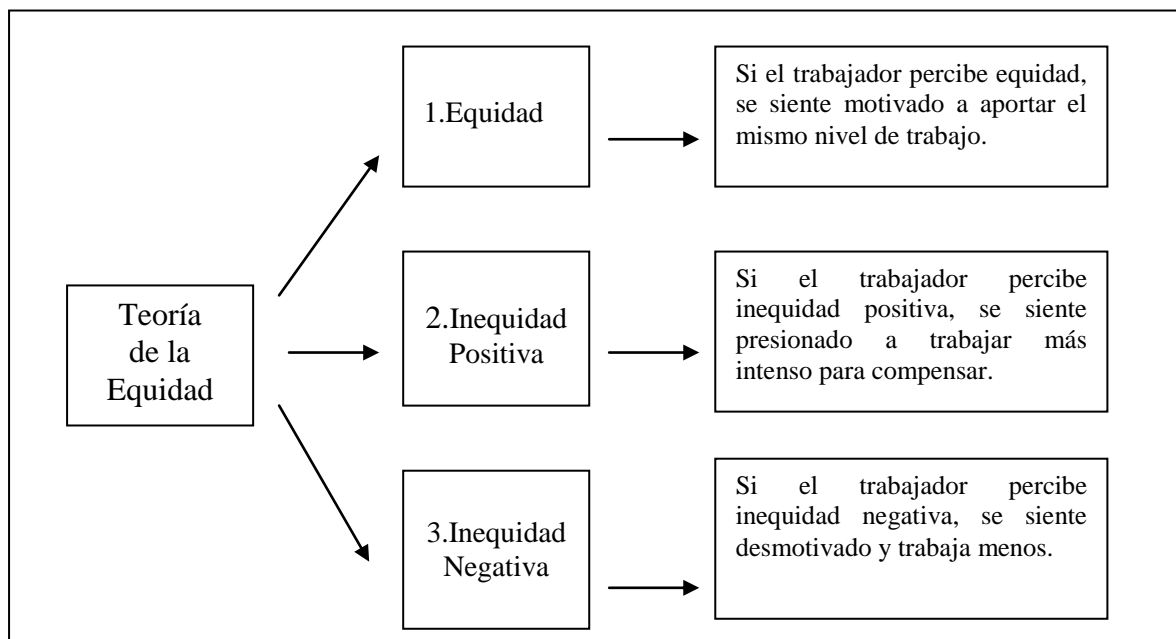


Figura 13. Inequidad Positiva y Negativa (Kinicki y Kreitner 2003, p. 170).

1. **Equidad:** Básicamente se trata de cuando la proporción insumo-resultado es igual a la de la proporción correspondiente de otro individuo con el que se compara esa persona.

Pérez (2007), menciona que suele hablarse de Equidad como sinónimo de Justicia en donde suele prevalecer la armonía, el equilibrio, la igualdad de oportunidades y la proporción de distribución de lo que se invierte en una relación y lo que se obtiene de ella.

Para ampliar un poco el tema sobre la equidad se originó lo que se conoce como **Justicia organizacional** que de acuerdo con Robbins (2009), se define como “la percepción general de lo que es justo en el lugar de trabajo”. (p.195).

Ivancevich et al. (2006), plantea que una empresa debe garantizar Justicia Organizacional en donde los procesos y procedimientos sean justos y haya un apego a ellos, exista una percepción por parte de los individuos de líderes justos y sinceros y sus acciones se basan en la lógica y están fundamentadas, permitiéndoles a los empleados participar en las decisiones pidiéndoles aportaciones y asegurándose de que entiendan por que se toman. (Ivancevich et al. 2006).

Los trabajadores perciben empresas justas cuando creen que los resultados y la forma en que los recibieron fueron justos. Un elemento clave es la percepción del individuo por la justicia, es decir lo que es justo o equitativo es algo subjetivo y recae en la percepción que cada individuo tiene.

Landy y Conte (2005), plantean que la Justicia Organizacional consta de tres componentes: Justicia Distributiva, Justicia Procedimental y Justicia Interactiva.

Muchinsky (2007) nos dice que la **Justicia Distributiva** “se refiere básicamente a la equidad de los productos, resultados o fines logrados.” (p. 322). En palabras más simples es la percepción de justicia en la distribución de recursos y recompensas en una organización.

Esta se basa en gran medida en los valores, los cuales son reglas o estándares con los que se hacen juicios de equidad. Landy y Conte (2005), han identificado tres de estos valores como la base para la justicia distributiva: equidad, igualdad y necesidad.

Equidad: la regla de distribución de equidad sugiere que los individuos deben recibir recompensas que sean consistentes con las contribuciones que estos hacen o aportan, también llamado *mérito o norma de la equidad*.

Igualdad: la regla de distribución de igualdad sugiere que todos los individuos deben tener una oportunidad igual de recibir el producto o recompensa sin importar sus características distintivas, conocido también como *norma de igualdad*.

Necesidad: la regla de distribución de necesidad sugiere que las recompensas se deben distribuir en base a la necesidad individual, también llamado *norma de necesidad*.

Colquitt et al. (2001, en Landy y Conte 2005) sugieren que la justicia distributiva tiene dos facetas separadas: justicia interpersonal y justicia de información. La Justicia interpersonal se refiere al grado de respeto, amabilidad y dignidad con el que se trata a la gente. La Justicia de Información se dirige a las explicaciones que se proporcionan a las personas sobre los procedimientos y los resultados. Las diferencias entre estas son útiles ya que el proporcionar información puede ser visto como una evidencia de respeto a los trabajadores.

Los investigadores aplican el concepto de la justicia distributiva a diversas situaciones en el lugar de trabajo, como políticas organizacionales, decisiones relacionadas con la asignación de titularidad, la satisfacción con niveles de prestaciones, etc.

En relación con la Justicia distributiva esta la noción de **Justicia Procedimental**. Esta se trata de la equidad de los medios usados para lograr los resultados, tiene que ver con la equidad percibida de las políticas y procedimientos utilizados para tomar decisiones. (Gibson et al. 2011).

Esto nos indica que a los empleados les interesa la justicia en la toma de decisiones en todos los ámbitos de trabajo, incluso en las relacionadas con compensación, evaluación de desempeño, capacitación, y tareas de grupos de trabajo.

Respecto al funcionamiento de la justicia procedimental han surgido dos explicaciones; la *Teoría del Interés Personal* la cual propone que las personas quieren procedimientos justos porque tal justicia les permite obtener resultados deseables; por ejemplo si un gerente decide no ascender a un subordinado, se aceptara si el proceso es justo. Y segundo, *La Teoría del Valor del Grupo* la cual señala que las personas valoran la justicia porque a través de ésta pueden darse cuenta de resultados deseados como la autoestima, los individuos sienten una fuerte sensación de afiliación a los grupos pertenecientes pues consideran que la justicia en los procedimientos grupales es una muestra de respeto y un indicador de considerar a los miembros del grupo como valiosos. (Ivancevich et al 2006).

De acuerdo con algunos autores la justicia procedimental ejerce una influencia positiva en muchas reacciones afectivas y conductuales, entre estas reacciones se encuentran: compromiso organizacional, intención de permanecer en la organización, ciudadanía organizacional, confianza en el supervisor, satisfacción con el resultado de las decisiones, esfuerzo en el trabajo desempeñado, etc. (Ivancevich et al 2006).

Uno de los beneficios de la justicia procedimental tiene que ver con los tipos de procedimientos para la toma de decisiones que las personas consideran justos, la gente se inclina más a interpretar que las decisiones son justas cuando tiene voz en ellas, cuando hay consistencias en esos procesos y cuando los

procedimientos se sujetan a valores éticos y morales. Hay una clara necesidad de expresión en casi todas las decisiones que se toman sobre el individuo. Los empleados quieren ser escuchados, si un procedimiento parece arbitrario o injusto, la oportunidad para señalar esa injusticia puede revertir la percepción de inequidad, pero si el empleado nunca tiene oportunidad de objetar y de tener claro el procedimiento siempre creerá que éste es injusto. (Landy y Conte, 2005).

Una revisión importante de 25 años de investigación sobre la justicia organizacional por Colquitt et al. (2001 en Muchinsky 2007) concluyó que la justicia distributiva, la justicia procedimental, contribuyen cada una con una mayor varianza a las percepciones de equidad en el lugar de trabajo. McFarlin y Sweeney (1992 en Landy y Conte 2005) descubrieron que la justicia distributiva y la procedimental son predictores importantes de la actitud de los empleados.

Y por último el tercer componente **Justicia de Interacción** que Landy y Conte (2005) definen como “la sensibilidad con la que se trata a los empleados”. (p. 419). Este concepto se relaciona con el grado en el que se sienten respetados los empleados.

Continuando con lo que Kinicki y Kreitner (2003, figura 13 pag. 36), mencionan acerca de las relaciones de equidad se encuentran también la Inequidad Positiva e Inequidad Negativa.

2. **Inequidad positiva:** se presenta cuando la proporción insumo-resultado del empleado es mayor que la proporción correspondiente de otra persona con la que se compara el individuo.

A los empleados que se les paga un sueldo excesivo se sienten culpables, pero son relativamente pocos los que presentan esta situación. (Kinicki y kreitner, 2003). Los trabajadores tenderán a realizar un mayor esfuerzo y de calidad, todo esto con la finalidad de compensar el exceso de pago que le están dando.

3. **Inequidad negativa:** se presenta cuando la proporción insumo-resultado del empleado es menor que la proporción insumo-resultado de otra persona con la que se compara el sujeto.

Algunos autores propusieron que la injusticia tiene un fuerte impacto. Una vez que el límite de la injusticia se ha sobrepasado, no hay forma alguna de contrarrestar los sentimientos de inequidad. Aun cuando los administradores intentan resarcir dicha injusticia con un trato posterior más justo, no pueden deshacer el daño causado por la injusticia percibida, afirman que una vez que se experimenta injusticia, ésta suele conducir a represalias o a la reducción en el esfuerzo o la motivación. (Gilliland, Benson y Schepers 1998; Gilliland y Chan 2001 en, Landy y Conte 2005).

Cuando tal inequidad percibida existe, la teoría establece que las personas se sentirán motivadas a actuar de forma que eliminen la incomodidad y restauren el sentido de la inequidad percibida. (Colmenares, 2005).

Cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una inequidad se incrementa su tensión y la forma de darle solución a su comportamiento es variado. Generalmente la desmotivación es proporcional a la disparidad o inequidad percibida en comparación con otras personas, pero para otros, hasta la más pequeña indicación de disparidad negativa entre su situación y la de otros es suficiente para causar una decepción masiva y un sentimiento de injusticia considerable, resultante en desmotivación o aún peor en clara hostilidad. Los empleados que perciben inequidad negativa disminuirán sus esfuerzos o la calidad de su trabajo ya que suelen sentirse devaluados y creen que su trabajo no es reconocido. (García 2009).

Adams también propuso dos tipos de inequidad. La Inequidad por subpago o insuficiente; que es cuando la persona percibe que obtiene menos resultados de un puesto que otra persona, cuando ambos están contribuyendo con aportaciones similares. También propuso la Inequidad por sobrepago; esta es cuando la persona percibe que obtiene más resultados de un empleo que la

otra persona, cuando ambos contribuyen con aportaciones similares. (Lopez et al. 2006).

La teoría propone que las personas generan más o menos esfuerzo para reducir la inequidad (formas conductuales).

La teoría de la Equidad postuló que cuando se presenta la inequidad se puede reducir de dos formas; a través de un comportamiento conductual, que es ajustar el nivel de esfuerzo dedicado o simplemente cambia su aportación. Pero también puede tener un comportamiento cognitivo, reduce la inequidad a través de un proceso mental. (Kinicki y Kreitner 2003 y Muchinsky, 2007).

Los comportamientos para restaurar el sentimiento de inequidad pueden ser:

a) Comportamiento Conductual

- Cambiar aportaciones de trabajo (reducir los esfuerzos de desempeño)
- Cambiar los resultados recibidos (pedir un aumento o un mejor horario)
- Empezar acciones para cambiar las aportaciones resultados de la persona e comparación (dar trabajo extra a un compañero)
- Abandonar la situación si las inequidades no cambian (renunciar)
- Modificar la compensación que reciben mediante acciones legales o de otro tipo como salir temprano de trabajar, formar un sindicato, etc.
- Pueden intentar ponerse a mano respecto de las injusticias percibidas mediante el uso de venganzas directas o indirectas.

b) Comportamiento Cognitivo

- Modificar sus comparaciones eligiendo otra persona con la cual compararse.
- Distorsionar psicológicamente las comparaciones.

- Convencerse de que los resultados son merecidos con base en las aportaciones.
- Convencerse de que las aportaciones de los demás son mayores que las propias debido al hecho que el otro trabajador con el que se comparó.

Las personas responden al sentimiento de inequidad de diferentes maneras, según las características de personalidad del individuo. (Adams, 1963 en García 2009).

De acuerdo con Colquitt et al. (2001, en Landy y Conte 2005) se ha encontrado que la percepción de justicia y equidad afecta la cultura organizacional, la confianza en la organización, el respeto a los líderes, los deseos de renunciar y el desempeño laboral incluso a la violencia en el lugar de trabajo.

En general, varios autores coinciden que en base a esta teoría se pueden predecir que cuando los empleados perciban desigualdad harán cualquiera de los siguientes 6 puntos para poder restablecer la percepción de equidad:

1. Cambiar sus aportes (no esforzarse demasiado).
2. Cambiar sus resultados.
3. Distorsionar la percepción de sí mismo (pensaba que trabajaba a un ritmo, pero ahora me doy cuenta que trabajo más duro que antes).
4. Distorsionar las percepciones de los demás (el trabajo de Daniel no es tan bueno como yo pensaba).
5. Elegir una referencia distinta (no hago tanto como mi cuñado, pero si mucho más que mi papá cuando tenía mi edad).
6. Abandonar (renunciar al empleo). (Peña 2005; Pérez 2007; Robbins 2009; Gibson et al. 2011).

Ivancevich et al (2006), nos dice que la teoría constituye un modelo relativamente ilustrativo para explicar y predecir las actitudes de los empleados en relación con el sueldo, la teoría también remarca la importancia de comparar

la situación laboral. El autor nos dice que la identificación de personas de referencia parece tener cierto valor potencial para tratar de reestructurar un programa de recompensas.

Las empresas u organizaciones están muy sensibilizadas a la cuestión de la equidad y han desarrollado estrategias para asegurar que las condiciones en el lugar de trabajo sean justas.

De acuerdo con Kinicki y Kreitner (2003), la teoría de la equidad tiene consecuencias prácticas de importancia, a continuación se enlistan algunas:

1. Brinda a los administradores otra explicación de la manera en que las creencias y actitudes afectan el rendimiento laboral.
2. Se debe subrayar la necesidad de que los administradores presten atención a las percepciones que tienen los empleados de lo justo y equitativo.
3. Los administradores se beneficiarían al permitir que los empleados participen en la toma de decisiones relacionados con los resultados laborales importantes.
4. Se debe brindar la oportunidad de apelar esas decisiones con efecto en su bienestar.
5. Existen mayores probabilidades de que los empleados acepten y apoyen el cambio organizacional cuando piensan que se implanta de manera justa y produce resultados equitativos.
6. Los administradores pueden promover la cooperación y trabajo de equipo entre los miembros del grupo al tratarlos equitativamente.
7. Tratar inequitativamente a los empleados puede originar demandas y costosos arreglos en los tribunales.
8. Los administradores han de prestar atención al ambiente de justicia organizacional.

Tratar a los empleados con justicia, respeto y de manera oportuna es un método valioso; en primer lugar, los administradores deben entender la importancia de la justicia procedimental; en segundo lugar, se consiguen buenos resultados en el desempeño cuando la justicia procedimental se

practica en forma generalizada en la toma de decisiones; por último los empleados son extremadamente críticos en identificar la justicia procedimental.

Simons y Roberson (2003 en Muchinsky 2007) proponen que el tratamiento justo de los empleados por parte de las organizaciones tiene efectos importantes en las actitudes individuales de estos, como la satisfacción.



Figura 14. **Trato Justo**

1.5 Integración de las Teorías en propósito de este trabajo

Cada modelo considera en forma significativa las principales variables asociadas con la explicación de la motivación en los entornos laborales. Las anteriores teorías exceptuando la de Reforzamiento se orientan a los individuos porque destacan sobre todo a las características personales aunque cada una tiene una orientación específica.

La teoría de la Jerarquía de las Necesidades indica que las necesidades de los individuos obedecen a un orden de importancia jerárquico, y que tratarán de satisfacer las más elementales antes de encaminar su comportamiento hacia la satisfacción de necesidades de nivel superior. (Robbins, 2009).

La teoría de las Expectativas hace hincapié en las variables relacionadas con el individuo, el trabajo y el entorno. Desde la perspectiva de la aplicación de recompensas, el modelo de expectativas, exige acción de parte de la dirección de una empresa. Las empresas deben determinar el tipo de recompensas que desean los empleados y hacer lo posible por distribuirlas; o bien hacer un esfuerzo por crear condiciones para que pueda aplicarse lo que se dispone a manera de recompensa. (Ivancevich et al. 2006).

De acuerdo con Robbins, (2009) la teoría del reforzamiento señala que en el comportamiento influyen sus consecuencias y que los comportamientos o el desempeño laboral deseado de un individuo pueden reforzarse mediante

recompensas o eliminar aquel que no es deseable.

La teoría de la Equidad aborda principalmente la relación entre las actitudes hacia aportaciones (insumos) y resultados y las prácticas de remuneración o recompensa. (Gibson et al. 2011). La esencia de la teoría es que los empleados comparan sus insumos y resultados laborales con los de otros en situaciones similares. Las recompensas también son el elemento clave en la justicia organizacional. Las personas juzgaran lo favorable de sus resultados en relación con lo que perciben otros, pero también respecto de la forma en que son tratados.

Las empresas pueden diseñar programas motivacionales en base a los principios de alguna de las teorías: Necesidades-Satisfacción, Reforzamiento Positivo, Expectativas y Equidad (justicia organizacional) cada uno de estos principios indican que el desempeño en el puesto del empleado es producto de la aplicación de un esfuerzo realizado por la necesidad de satisfacer una carencia. El individuo genera el esfuerzo necesario para lograr resultados deseables, con este objetivo de por medio las empresas deben darse a la tarea de llevar a cabo una evaluación de desempeño el cual debe ser percibido por los empleados como justo y objetivo generando así una estrategia motivacional adecuada recurriendo a reforzadores positivos, justos y equitativos tomando en cuenta las necesidades y expectativas de cada individuo. (Gibson et al. 2011; Ivancevich et al. 2006; Muchinsky 2007).

1.6 Importancia y Utilidad de la Aplicación de la Teoría de la Equidad en las Empresa

Colmenares (2005), nos dice que las ideas sobre equidad han sido constantes para el ser humano a lo largo del tiempo, con tal presencia y relevancia, que por momentos parecen ser el motor y guía de la acción de los hombres, tanto en los pequeños actos de la vida cotidiana como en aquellos que han llevado a grandes transformaciones históricas.

Landy y Conte (2005), abordaron un estudio realizado por Russell Cropanzano un Psicólogo Industrial-Organizacional que ha llevado a cabo importantes investigaciones sobre aspectos de equidad en el lugar de trabajo y que le han permitido afirmar que la justicia y la percepción de la equidad despiertan emociones tan fuertes que la gente estaría dispuesta a morir por ellas. Cropanzano cuenta una historia real sobre un pequeño pueblo en el sur de Colorado (Ludlow), en el cual relata un problema en el año 1915 centrado en la industria minera, en la cual a raíz de anteriores conflictos, los trabajadores ya en huelga por 15 meses demandaban mejoras salariales, jornadas de trabajo justas, la aplicación de la leyes mineras del Estado, tenían una fuerte preocupación por la dignidad personal, y quizá aun más importante, querían el reconocimiento de su sindicato como forma de asegurar que los miembros tendrían un lugar a la hora de tomar decisiones. La Guardia nacional de Colorado fue llamada para restaurar el “orden”. Hubo un fuerte enfrentamiento entre trabajadores y soldados desatando una gran batalla que duro todo un día, esto fue conocido como “la masacre de Ludlow”. Cropanzano afirma que los mineros estaban motivados a resistir las privaciones e incluso a la posibilidad de morir por un deseo de justicia. Primero, se les negó un salario justo. Segundo, les fue negada la oportunidad de influir sobre los resultados importantes mediante la toma de decisiones conjunta. Y por último, los mineros eran tratados como si no merecieran ni desprecio. Estas conductas pueden ser catalogadas respectivamente como Justicia Distributiva, Procedimental y de Interacción.

Estos autores mencionan que hay una cantidad importante de investigaciones que sugieren claras conexiones entre la percepción de equidad y la actitud de los empleados, por ejemplo, Alexander y Ruderman (1987) los cuales encontraron relaciones entre las experiencias de equidad y la satisfacción laboral, los sentimientos de confianza organizacional y los pensamientos de renuncia.

De acuerdo con García (2009), con el tiempo la teoría de la equidad ha sido aplicada en las empresas para descubrir en que afecta un trato inequitativo en la motivación de cada uno de los trabajadores, y de cómo este va a reaccionar. Esta teoría muestra consecuencias importantes para las empresas que sugieren deben considerarse:

- Las personas pueden cambiar el total de sus aportaciones y los resultados.
- Los empleados tienen diferentes percepciones de lo que es la equidad y de cómo solucionar ese sentimiento, por lo tanto hay diversas formas de solucionar la equidad.
- Los empleados que tienen inequidad positiva pueden aumentar su esfuerzo, lo cual se traduce en mayor calidad de trabajo.
- Brinda una explicación de la manera en que las creencias y actitudes afectan el rendimiento laboral. La mejor forma de administrar el comportamiento en el trabajo es atender apropiadamente los procesos cognitivos de cada persona.
- Las investigaciones señalan la necesidad de que se preste atención a las percepciones que tienen los empleados de lo justo y equitativo. Las personas responden positivamente con motivación y satisfacción cuando perciben que existe justicia o equidad.
- Es importante que los empleados participen en la toma de decisiones concernientes a resultados laborales importantes.
- Existen mayores posibilidades de que los empleados acepten y apoyen el cambio organizacional cuando piensan que se establece de manera justa y eso produce resultados equitativos.

- Los administradores pueden promover la cooperación y trabajo entre los miembros del grupo al tratarlos equitativamente.
- Si los administradores no tratan equitativamente a los empleados puede originar demandas y costosos arreglos en los tribunales.
- Los administradores deben prestar atención al ambiente de Justicia Organizacional. (p. 70).

Los administradores pueden usar estas consecuencias para identificar las percepciones que los empleados tienen sobre el concepto de equidad, y lo puede hacer mediante conversaciones informales, entrevistas o instrumentos diseñados para la medición de las diferentes variables de estudio. (Kinicki y Kreitner, 2003).

La teoría ha tomado importancia ya que con ella se puede:

- Establecer metas para los empleados y su equipo de trabajo, y con ello ayudarles a crear su propio plan de desarrollo personal, lo cual motivara a tener un buen rendimiento laboral.
- Cumplir con los objetivos organizacionales, ya que todos los empleados trabajaran a un mismo ritmo y tiempo, lo cual producirá ganancias para ambas partes.
- Aplicar una recompensa y reconocimiento a todos los trabajadores por igual, para asegurarse de que el buen desempeño es observado y reconocido.
- Los empleados experimentan motivación debido al reconocimiento que se le brinda, por lo tanto los trabajadores tratarán de responder por lo reciben de acuerdo con el esfuerzo que realizan.

- La teoría de la equidad sugiere la importancia de que los gerentes lleguen a conocer las percepciones de los empleados y así poder reconocer el trabajo que ellos hacen. (García, 2009) (p.70).

De acuerdo con Hellriegel y Slocum (2004), a menudo, los administradores deberían emplear el modelo de equidad para tomar diversas decisiones, como puede ser la aplicación de acciones disciplinarias, la concesión de aumentos de sueldo, la asignación del espacio en la oficina y de estacionamiento y la concesión de otros privilegios en la mayor parte de las organizaciones.

Flores, (1995) plantea que un adecuado y justo otorgamiento de recompensas puede influir en la satisfacción laboral.

CAPITULO 2.

SATISFACCIÓN

LABORAL

Capítulo 2. SATISFACCIÓN LABORAL

Las empresas y quienes las integran, se preocupan por el mejoramiento de la conducta organizacional. El directivo, el profesional, el oficinista y el operario, todos ellos trabajan con otras personas, lo cual influye en la calidad de vida que se desarrolla en los centros de trabajo. En este contexto, los jefes que representan el sistema administrativo (quienes toman las decisiones) deben tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización. Los jefes deben tratar de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente y eficaz. (Chiavenato, 2000).

Uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador o empleado es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor y funciones que desempeña y los aspectos que rodean su trabajo.

Peña (2005), considera que para toda organización de trabajo es sumamente importante conocer que tan satisfechos se encuentran los empleados con sus condiciones de trabajo, con las relaciones interpersonales, con la supervisión que reciben, con las recompensas obtenidas, y con las políticas existentes dentro de su empresa, por mencionar solo algunas.

“La satisfacción es un objetivo legítimo de una organización” (Robbins, 1999 p.25 en Labrada, 2008 p. 41). Por lo que es importante encontrar como se pueda mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores.

Partiendo de la aseveración de que el trabajo es una de las principales actividades de cualquier ser humano de acuerdo con Muchinsky (2007) y Peña (2008), es trascendental conocer los impactos psicológicos del individuo en relación con su trabajo, con el fin de mejorar e incrementar este aspecto en beneficio tanto del empleado como de la empresa.

Para entender mejor el concepto de la satisfacción laboral como un factor relevante en el bienestar de una organización, a continuación se darán algunas definiciones del mismo.

2.1 Definiciones de Satisfacción Laboral y su Importancia

Labrada (2008), menciona que “la satisfacción es una actitud afectiva hacia el trabajo, que resulta de las percepciones de los empleados sobre el contexto laboral y que se encuentra estrechamente ligada a diversos factores”.

López et al. (2006), mencionan que se puede entender a la satisfacción como:

Un estado subjetivo del individuo, que se caracteriza por cogniciones, (creencias, opiniones y pensamientos) y sentimientos (emociones) con relación a distintos elementos que componen su trabajo. También es entendida como el resultado de diversas actitudes, que experimenta el trabajador con relación a distintos aspectos que componen su trabajo . . . (p. 119)

Muchinsky (2007), nos dice que “la satisfacción laboral es el grado de placer que un empleado obtiene de su trabajo”. (p. 313).

Robbins (2009), define la satisfacción en el trabajo como “una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos.” (p. 79).

Según las definiciones antes mencionadas la satisfacción laboral, es una actitud afectiva que involucra sentimientos de agrado o desagrado hacia el trabajo que resulta de las percepciones de los empleados sobre el contexto laboral.

De acuerdo a Chiavenato (2000), el simple hecho de disfrutar el trabajo en sí conlleva a una satisfacción laboral sin embargo se destacan muchas variables más; el sueldo, compensaciones justas y equitativas, oportunidades de crecimiento, supervisión y compañeros.

Garmendia y Parra (1993 en Chiang, Mendez y Sanchez 2010) plantean que la satisfacción está en función de que las necesidades de remuneración, afiliación, logro y autorrealización, por mencionar algunas, sean cubiertas. Estos autores aclaran que un empleado estará satisfecho con su trabajo cuando, como consecuencia de su esfuerzo experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente sus necesidades, sobre la base de los resultados obtenidos.

Debe considerarse que las personas que trabajan en las empresas lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación. (Chiavenato, 2009).

Labrada, (2008) nos dice que para toda organización es de suma importancia conocer que tan satisfechos se encuentran sus empleados con sus condiciones de trabajo, con las relaciones interpersonales, con la supervisión que reciben, con las recompensas obtenidas y con las políticas existentes dentro de su empresa, por mencionar algunas.



Figura 15. Importancia de la Satisfacción en el Trabajo

Se destaca la importancia de mantener a un empleado satisfecho ya que básicamente muchas investigaciones (Robbins, 2009), en una revisión de 300 estudios manifestaron una correlación intensa entre la satisfacción y el

desempeño. Mostrándose así que, las empresas donde sus empleados están más satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellos donde los empleados se encuentran insatisfechos.

Se puede observar incluso que tiende a darse un comportamiento organizacional socialmente responsable COSR, se evidencia que el empleado satisfecho con su labor empiezan a hablar de manera positiva hacia la empresa, ayudan a otros y van mas allá de las expectativas normales que se tienen sobre su puesto. Es decir, tienden a hacer más que solo cumplir con su deber, ya que buscan ser recíprocos con respeto a sus experiencias positivas.

Robbins (2009), nos dice que investigaciones recientes, sugieren que la satisfacción laboral influye para que se dé el comportamiento organizacional socialmente responsable a través de la percepción de justicia. Básicamente la satisfacción en el trabajo va a proceder de los resultados, tratamientos y procedimientos justos.

Cuando los empleados perciben que dentro de la empresa en la que laboran, los procedimientos que utilizan son justos, el empleado confía en la empresa y por lo tanto se muestra más dispuesto a adoptar de manera voluntaria comportamientos que vayan más allá que sólo los que solicita su puesto.

También se destaca la importancia de la satisfacción laboral por la relación que ésta tiene con la satisfacción del cliente, por ejemplo en el trato los empleados satisfechos son amables, optimistas y responsables, se encuentran menos dispuestos a dejar su trabajo y hacerlo de la mejor manera, por lo que los clientes suelen percibir un buen trato además de reconocer caras familiares y lo cual les hace ser leales a la empresa.

2.2 Actitudes y su relación con la Satisfacción Laboral

Según Robbins (2009) para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización hay que empezar con el repaso de las principales contribuciones de la Psicología al Comportamiento Organizacional; para ello,

se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes.

La satisfacción en el empleo destina, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Las actitudes son enunciados de evaluación –favorable o desfavorable- de los objetos, personas o eventos, reflejan como se siente alguien respecto a algo.

Las actitudes al estar integradas por tres componentes fundamentales: cognición, afecto y comportamiento se puede describir como una disposición psicológica de los individuos hacia su trabajo, ya que se da una reacción en cadena, por ejemplo como lo explica Robbins (2009), al afirmar “mi salario es bajo” se está llevando a cabo una descripción o creencia de cómo son ciertas cosas, posteriormente se genera el componente afectivo, el cual destaca el aspecto emocional o sentimental “Estoy enojado por lo que me pagan” y posteriormente el afecto genera un comportamiento que básicamente se trata de la intención de comportarse de cierta manera de acuerdo a nuestras creencias y nuestras emociones“. Hay una relación estrecha entre estos componentes y no es raro que estos sean difíciles de separar.

Las actitudes dentro de una organización son muy relevantes debido a su componente de comportamiento. Davis y Newstrom (2002) y Robbins (2009), mencionan que Investigaciones recientes demuestran que las actitudes pronostican el comportamiento futuro. De ahí la importancia en que las empresas u organizaciones presten atención a las actitudes de sus empleados en su ámbito laboral entre ellas se encuentran la satisfacción en el trabajo.

En general las actitudes aportan indicios acerca de las intenciones de comportamiento de un empleado o su inclinación a actuar de cierta manera.

Al formar parte de la vida de los individuos la satisfacción, el ambiente en el cual se desarrolla fuera del trabajo el sujeto va a influir indirectamente en sus sensaciones en el empleo, de igual manera como el trabajo es parte importante

de la vida de la gente, la satisfacción laboral va a influir en la satisfacción general.

De acuerdo con Davis y Newstrom (2002), la satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida". (p.247). Los entornos en los que el individuo se desenvuelve fuera del centro del trabajo influyen de manera indirecta en sus sentimientos en el trabajo, así mismo el trabajo es parte de importante de la vida de muchas personas, de manera que la satisfacción en él influye en su satisfacción general con la vida. (Aamodt, 2010). Estos autores sugieren que los administradores no sólo observen el trabajo y el ambiente laboral inmediato sino también las actitudes de sus empleados hacia otros sectores de la vida como lo muestran en la figura (16).

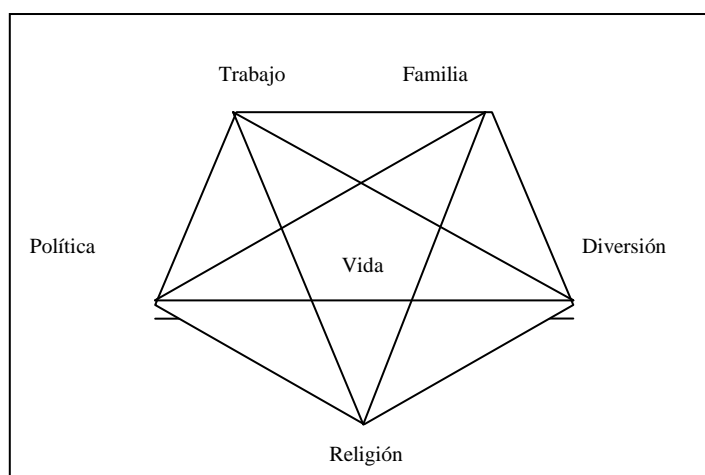


Figura (16). **Algunos elementos relacionados con la satisfacción en la vida** (Keith Davis y Jhon Newstrom, 2002, p. 248).

Constantemente se menciona que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación y entereza a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad lo cual lleva al desarrollo próspero de la empresa. Labrada, (2008).

2.3 Factores que influyen a la Satisfacción Laboral

Es importante saber que un empleado por lo general siempre espera beneficios de su trabajo como por ejemplo; dinero que le permita cubrir sus necesidades, estabilidad laboral, reconocimiento por su desempeño, oportunidades para aplicar sus conocimientos y habilidades, mejorar su calidad de vida, entre otros.

Peña (2005) y Labrada (2008), nos dicen que de acuerdo a una visión teórica “en la satisfacción laboral influyen o se ve determinada por tres factores: factores individuales, factores internos del trabajo, y factores externos del trabajo”.

1. Factores individuales: se trata de las variaciones entre los individuos en términos de características personales (Lowenberg y Conrad, 1998 en Peña 2005). Cada persona tiene diferencias individuales por lo tanto características propias de personalidad, edad, sexo, capacidad cognitiva, aspiraciones, valores, expectativas, actitudes, metas, motivaciones, aptitudes, compromiso o intereses en el trabajo, etc. (Chiavenato, 2006).
2. Factores Internos del trabajo: se trata de los aspectos relacionados en el ámbito laboral principalmente relacionados con el trabajo en sí mismo, actividades, autonomía, variedad, etc. (Robbins 2009).
3. Factores Externos del trabajo: se trata de aspectos como por ejemplo: salario, promociones, supervisión, condiciones de trabajo, cultura organizacional, grupo de trabajo.

Robbins, (2009) menciona que se han identificado cuatro factores que conducen o llevan a niveles altos de satisfacción de los empleados en su trabajo: Labor que plantee retos mentales, recompensas equitativas, condiciones apropiadas de trabajo y compañeros colaboradores.

1. Labor que plantee retos mentales; por lo general las personas les gusta y prefieren trabajos que les proporcionen oportunidades de mostrar sus habilidades y aptitudes además de que les permitan desarrollar más allá sus capacidades, que les ofrezcan tareas variadas y retroalimentación.
2. Recompensas Equitativas; básicamente los empleados quieren sistemas de pagos que perciban justos y que cumplan sus expectativas. Se percibe un pago justo cuando éste va de acuerdo a las demandas del puesto, el nivel de aptitud individual y dentro de los estándares establecidos. Por lo tanto se da la satisfacción.
3. Condiciones apropiadas de trabajo; los empleados se sienten más satisfechos cuando en su trabajo hay un ambiente laboral positivo y cómodo.
4. Compañeros colaboradores; el trabajo no es simplemente un lugar donde se obtiene dinero y logros tangibles, también es donde se cubre la necesidad de interacción social. Por lo que tener compañeros colaboradores y amistosos incluso un jefe comprensivo, atento e interesado al trabajo de su empleado elogiando o retroalimentando su labor generan una percepción de satisfacción para el trabajador.

Con esto de por medio se destaca que los jefes y organizaciones pueden controlar el nivel de satisfacción de los empleados en su trabajo siempre estando atentos a sus necesidades.

Se puede observar, que realmente son muchos los factores que pueden determinar el grado de satisfacción laboral de los empleados, por lo tanto se espera que dentro de los objetivos de las empresas o los administradores sea conocer estos factores con el fin de tomar las medidas de acción pertinentes para lograr una adecuada satisfacción laboral en la organización.

Kinicki y Kreitner (2003), mencionan que existen 5 modelos predominantes de satisfacción en el trabajo especifican sus causas, se trata de los componentes de satisfacción de necesidades, discrepancias, logro de valores, equidad y predisposición genética. Satisfacción de necesidades: estos modelos proponen que la satisfacción depende del grado en que las características del trabajo permiten que el individuo satisfaga sus necesidades. . . . Discrepancias; estos modelos proponen que la satisfacción es un resultado de expectativas cumplidas. . . . Logro de valores; la satisfacción resulta de la percepción de que un trabajo permita alcanzar valores laborales importantes para el individuo. . . . Equidad; en este modelo la satisfacción depende del grado de justicia con el que se trata al individuo en el trabajo. . . . Componentes de predisposición/genéticos; este modelo se basa en la creencia de que la satisfacción en el trabajo depende en parte de rasgos personales y factores genéticos, implica que las diferencias individuales estables son tan importantes como las características del ambiente laboral. . . .(p.155).

2.4 Satisfacción en el Ámbito Laboral

Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en las que se refieren al ámbito laboral. La satisfacción en el trabajo y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Sin embargo, la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es una de las variables que de acuerdo a Peña (2005), ha generado gran interés en el área de la Psicología, debido principalmente a los efectos que ésta puede tener sobre el comportamiento de los empleados.

“El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio que surge de la evaluación de sus características” (Robbins, 2009 p. 79).

Básicamente, quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión de manera indistinta

Disfrutar el trabajo en sí, la mayoría de las veces suele relacionarse con niveles altos y significativos de satisfacción general sin embargo, la satisfacción o insatisfacción con el trabajo puede depender de numerosos factores y variables.

Robbins, (2009) y Aamodt (2010), concuerdan en que hay un sin número de variables que determinan e influyen en la satisfacción laboral sin embargo se destacan las más sobresalientes: un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores, ven en su trabajo un medio que les permite cubrir sus necesidades, expectativas y promesas, el sentido de logro o realización que le da el trabajo dando la posibilidad de asumir nuevos retos. También puede ser influida por las condiciones y contexto del trabajo, características de la organización, las actividades que se realizan en el trabajo (interesantes, variadas, que estas permitan poner en juego las habilidades y conocimientos) las relaciones sociales, oportunidades de desarrollo etcétera.

Resulta interesante que los empleos que brindan oportunidades, variedad, independencia tengan satisfechos a sus trabajadores. La mayoría de los individuos prefieren un trabajo que plantee retos y sea estimulante que otro que sea predecible o rutinario.

Sin embargo, hay que destacar que la satisfacción en el trabajo no sólo va a consistir en las condiciones en que éste se desenvuelve, Peña (2005) y Robbins (2009) coinciden en que se deben tomar en cuenta las diferencias individuales; ya que factores como la personalidad, la edad, las expectativas,

los valores y la motivación pueden influir directamente en la satisfacción laboral.

A las personas que son poco positivas con respecto a sí mismas y sus capacidades es poco probable que les agrade su trabajo, se rinden con mayor facilidad ante una dificultad, en cambio las personas que tienen una percepción positiva de sí mismas están más satisfechas con su trabajo y se inclinan hacia trabajos y actividades interesantes y desafiantes.

En general, los empleados tienden a preferir puestos que brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales.

Aunque existe variabilidad entre los empleados en sus deseos de mejorar su rendimiento, generalmente la mayoría quiere recibir retroalimentación. Según Billikopf (2003), las personas necesitan comentarios positivos y retroalimentación con regularidad.

Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos suelen causar frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo. (Peiró, s.f.)

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar

un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 2009).

Como se ha visto, la índole del trabajo, personalidad y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado.

2.5 Efectos de la satisfacción en el trabajo

La satisfacción laboral de los empleados adquiere especial importancia debido a las distintas consecuencias que puede ocasionar. (Flores, 1995).

De acuerdo con Peña (2005), la satisfacción laboral es importante ya que puede tener consecuencias directas o indirectas en la empresa es decir, que la satisfacción de los empleados puede generar conductas que podrían dañar a la organización y que deben ser tomadas en cuenta para evitarlas o como en el caso de la productividad alentarlas.

Flores (1995) plantea que la satisfacción laboral de los empleados adquiere especial importancia debido a las distintas consecuencias que puede ocasionar y los describe en el siguiente cuadro.

Faceta del Trabajo	Satisfacción ALTA	Satisfacción BAJA
El trabajo en si	Llega temprano Sale tarde Permanece en el trabajo	Busca cambiar de empleo Falta o llega tarde Sale temprano
Supervisión	Busca la compañía Acepta solicitudes y consejos Permanece en el trabajo	Evita la compañía Se queja Rechaza solicitudes y consejos Muestra actitud aislada
Compañeros	Se aproxima a ellos Se apega a las normas	Evita compañía Alega Falta Sale temprano
Promoción	Mayores esfuerzos Altas aspiraciones Permanece en el trabajo	Reduce esfuerzos Pocas aspiraciones Sale temprano
Salario	Modifica sus esfuerzos según la conexión entre desempeño y pago Permanece en el trabajo	Se queja Busca mejores ofertas Modifica su esfuerzo según la conexión entre salario y desempeño Sale temprano

Figura (17). Condensado de E. A. Locke “Job Satisfaction and Job Performance; A Theoretical Analysis (Flores, 1995, p. 37).

Robbins (2009), menciona que “se encuentra que en las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos satisfechos” (p.88).

De acuerdo con Davis y Newstrom (2002); Kinicki y Kreitner (2003); Landy y Conte (2005) y Labrada (2008), la relación de la satisfacción en el trabajo con otras variables organizacionales ha sido objeto de estudio en varias investigaciones, estos autores destacan las siguientes variables como importantes por su efecto en la satisfacción laboral; productividad, desempeño, motivación, dedicación al trabajo, comportamiento de ciudadanía organizacional, compromiso organizacional, ausentismo, llegadas tarde, rotación de personal, estrés percibido, salud física, salud mental, rendimiento laboral, robos, y violencia.

Resulta lógico aceptar entonces que la satisfacción en el trabajo debe ser un determinante significativo para que se manifieste el COSR de los empleados, como anteriormente se mencionó, a través de la percepción de justicia.

(Robbins, 2009). La satisfacción en el ámbito laboral se da de la noción de los resultados, tratamiento y procedimientos justos, cuando los procesos y resultados dentro de una organización o empresa son percibidos como justos, se genera confianza y se está más dispuesto a adoptar comportamientos que van más allá de los requerimientos formales del trabajo.

Se debe buscar constantemente la manera de mejorar (incrementar) la satisfacción laboral del personal ya que un mayor nivel de satisfacción significa “mejor calidad de vida, mejor salud (mental y física), mayor estabilidad en el trabajo, y probablemente más cooperatividad.” (Cranny, Smith y Stone 1992 en Peña 2005 p. 2).

Esto destaca la importancia de que las organizaciones procuren mantener un buen nivel de satisfacción en los empleados no sólo para evitar reacciones negativas que afecten a la empresa sino que también al tratar de mantener buenos niveles de satisfacción entre los empleados se contribuye a que los individuos puedan gozar mejor salud mental y física al ofrecerles un ambiente laboral agradable dentro del cual el empleado se de cuenta y sienta que puede cubrir sus necesidades y expectativas y además al tener una vida laboral favorable probablemente podría sentirse más satisfecho con su vida en general. (Peña, 2005).



Figura 18. La Satisfacción Laboral contribuye para tener una mejor salud mental.

Resulta notorio que al tratar de mantener un buen nivel de satisfacción laboral dentro de las organizaciones, se benefician ambas partes, empleadores y empleados.

2.6 Insatisfacción en el trabajo

Robbins (2009), nos dice que cuando a los empleados les satisface su trabajo hay consecuencias, de igual manera cuando los trabajadores se encuentran insatisfechos con su trabajo se mostraran consecuencias.

La forma en que los empleados se pueden sentir con respecto a su trabajo es muy variable, esto se debe a las diferencias individuales respecto a las expectativas y en particular, en el grado en que el trabajo cumple con las propias expectativas. Hay diferencias amplias en lo que las personas esperan de su trabajo y por lo tanto diferentes reacciones en ellos. (Muchinsky, 2007).

De acuerdo con Chiavenato (2000), el individuo ingresa a una empresa cuando espera que su satisfacción personal sea mayor que sus esfuerzos personales, si considera que sus esfuerzos personales sobrepasan la satisfacción que obtiene estará dispuesto a dejar la organización si le es posible.

La insatisfacción en el trabajo suele generar por lo regular muchos comportamientos específicos y predecibles como por ejemplo robos en el trabajo, impuntualidad y ausentismo. Robbins (2009) afirma que dichos comportamientos son indicadores de un síndrome llamado comportamiento desviado que básicamente retrata la apatía de los empleados.

La clave de este síndrome se destaca en que si los trabajadores no se encuentran satisfechos con su trabajo por diferentes circunstancias esta insatisfacción la darán a conocer por medio de diferentes comportamientos; cada empleado vivirá la insatisfacción de manera personal y por lo tanto cada empleado reaccionará de una manera particular. Por eso es importante que si los jefes desean controlar estos comportamientos ataquen de manera directa la insatisfacción en lugar de tratar de controlar cada uno de estos comportamientos.

Robbins (2009), explica una estructura teórica acerca de los comportamientos de salida-voz-negligencia-lealtad para comprender las consecuencias de la insatisfacción. (p. 87). (ver figura 19).

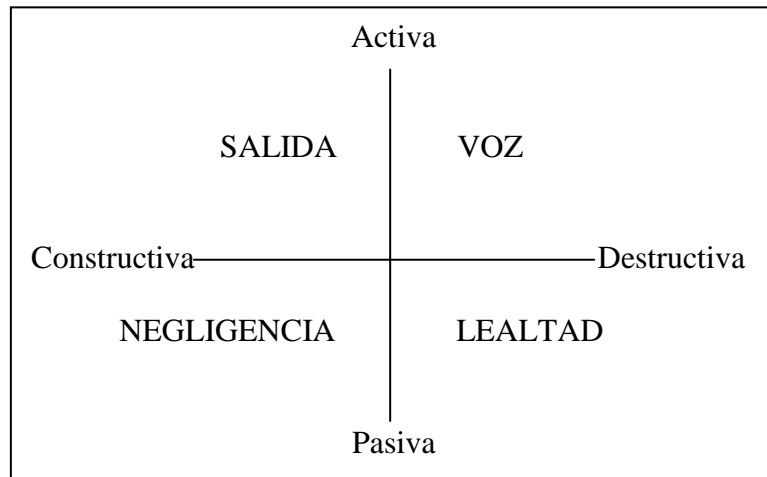


Figura (19). **Respuestas a la insatisfacción en el trabajo** (Stephen Robbins, 2009, p. 87).

La figura ilustra la estructura de estas cuatro respuestas que difieren una de la otra e dos dimensiones: constructiva / destructiva y activa / pasiva.

Las respuestas se pueden definir de la siguiente manera

Salida: comportamiento dirigido a dejar la organización, incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.

Voz: intento activo y constructivo de mejorar las condiciones, incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

Lealtad: espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones, incluye hablar a favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”

Negligencia: permitir pasivamente que empeoren las condiciones, incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia agrupan las variables de desempeño (productividad, ausentismo y rotación). Este modelo incluye las respuestas de los empleados, los comportamientos de voz y lealtad que se consideran como comportamientos constructivos que permiten que los empleados toleren situaciones desagradables o reanimen las condiciones de trabajo satisfactorias.

Las reacciones difieren de una persona a otra en función de factores ambientales, situacionales y personales. Como anteriormente se menciono la incapacidad para reducir una necesidad puede llevar a un esfuerzo mayor para mejorar el desempeño pero también puede generar comportamientos defensivos. El absentismo o la evasión son actitudes de defensa para huir de un ambiente de trabajo desagradable e insatisfactorio y generalmente son manifestados como ausencia física o no física; la primera se refiere a que la persona o se presente a trabajar y la segunda puede reflejarse en falta de interes por el trabajo, los colegas o la organización. La agresión también es una reacción ante la insatisfacción de las necesidades en el entorno laboral, esta puede ser a un objeto, hacia una persona o hacia la organización puede ser física o verbal. También la racionalización es otra forma de comportamiento defensivo la cual consiste en explicar el fracaso de modo que otros lo acepten, al menos parcialmente. (Kinicki y Kreitner, 2003 y Chiavenato, 2009).

2.7 Medición de la satisfacción laboral

Chiavenato, (2006), nos dice que la interacción que se da entre el empleado y la empresa es un proceso de reciprocidad donde, la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; del mismo modo, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La empresa espera que el trabajador obedezca y respete su autoridad y a su vez, el trabajador espera que la organización se comporte correctamente con él y que obre con justicia.



Figura 20. Reciprocidad Laboral

La motivación y la satisfacción no son sinónimos sin embargo son conceptos relacionados. La motivación se refiere a la conducta que busca alcanzar metas o incentivos. La satisfacción se deriva del éxito alcanzado en el proceso de motivación. (Chiavenato, 2009).

Es importante que el empleado se encuentre satisfecho y motivado dentro de la empresa en la cual labora y para que eso suceda García (2009) nos dice que el trabajador busca; **confianza** (la empresa es responsable; se preocupa por él y cubre sus expectativas), **normas relacionales** (a través del jefe se busca flexibilidad, armonía, integridad, etc), **dependencia** (referente al grado en que una de las partes necesita mantener una relación con otra para lograr objetivos deseados), **actitudes y congruencia** (se espera que todos los trabajadores sean tratados por igual y se delinee los comportamientos), **seguridad** (sensación de sentirse estable en el trabajo), **oportunidad** (posibilidad que da la empresa al empleado para poder mejorar y desarrollarse), **ser tratado con respeto y dignidad** (sentirse respetado).

Siempre considerando que cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias de igual manera cuando su trabajo les disgusta. Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado.

No siempre es fácil descubrir la causa de la insatisfacción del empleado. Se debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerencias sin conocerse realmente las causas de insatisfacción.

Las organizaciones o empresas deben hacer un trabajo excelente cuando abordan las necesidades y metas que tiene cada empleado. La realidad es que no hay un método de motivación que funcione para todos, ya que como

sugieren las teorías, los empleados difieren en las recompensas que desean, en la forma en que intentan satisfacer sus necesidades y en cómo visualizan la justicia de lo que las empresas tratan de hacer por ellos y del ambiente laboral. (Gibson et al. 2011).

Al respecto, es de mucha importancia y responsabilidad de la dirección de las organizaciones, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en el ámbito laboral. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos.

Muñoz, (2004) nos dice que del éxito recabando esta información en cuanto a la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo.

Al dirigir una organización es fundamental capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlos y motivarlos. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. (Davis y Newstrom, 2002 y Muchinsky, 2007).

Robbins, (2009) plantea que hay dos enfoques que se utilizan con mayor frecuencia para la medición del concepto la primera se trata de una calificación global única en la cual se le pide al individuo que responda una pregunta concreta y concisa con respecto a su satisfacción en el trabajo; y el segundo enfoque se trata de la suma de facetas del trabajo, en el cual se identifican los elementos clave de un trabajo (índole del trabajo, supervisión, salario actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros) y se interroga al empleado sobre sus sentimientos respecto de cada uno de estos elementos.

Ambos métodos son útiles. El primero no consume mucho tiempo y el segundo puede destacar donde existen problemas por lo que puede ser más fácil y directo abordar a los empleados descontentos y se puede tratar de resolver los problemas con más rapidez y precisión.

Davis y Newstrom (2002) sugiere que un método usual es la encuesta de satisfacción en el trabajo, mejor conocida como encuesta de moral, opiniones, actitud o calidad de vida en el trabajo; esta encuesta es un procedimiento mediante el cual los empleados expresan sus sentimientos hacia su trabajo y el ambiente laboral, luego se combinan y analizan sus respuestas individuales.

Dentro de los beneficios que se destacan por medio de este procedimiento son que; el estudio de actitudes brinda a los administradores indicadores del nivel general de satisfacción de los individuos en la empresa; además las encuestas indican áreas específicas de satisfacción e insatisfacción y grupos específicos de empleados. En otras palabras, la encuesta indica qué sienten los empleados respecto a su trabajo, en que parte de ese trabajo se concentran sus sentimientos, cuales son los departamentos afectados en particular y quienes tienen esos sentimientos. Las encuestas también ayudan a mejorar el flujo de comunicación en todas las direcciones, sirven también como válvula de seguridad o de liberación de emociones para que las personas saquen lo que tienen dentro y luego se sientan mejor, permiten mejorar las necesidades de capacitación.

Para conducir personal es importante conocer con profundidad los aspectos más relevantes de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante conocer no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción.

Siempre considerando que la satisfacción en el trabajo muestra importantes consecuencias ya sea directas o indirectas para la empresa en que se labora, sin olvidar que la satisfacción que manifiesten los trabajadores genera conductas que pueden dañar o afectar a la organización y que deben tomarse en cuenta para evitarlas o como en el caso de la productividad alentarlas. (Peña 2005).

Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de soluciones para enfrentar el problema. Por ejemplo, hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación, el diseño del puesto, o el desarrollo de un programa motivacional, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado. (Chiavenato, 2009).

Por todo lo anterior es importante concientizar a directivos, administradores y supervisores de las organizaciones para que muestren interés en que sus trabajadores se encuentren satisfechos y motivados en su lugar de trabajo. Enfatizando el rol de los administradores como generadores en la satisfacción de los empleados tomando en cuenta sus necesidades personales, trato justo y equitativo. Por lo que se espera que en una empresa u organización dentro de sus objetivos se encuentre identificar los factores de satisfacción e insatisfacción que afectan en el comportamiento de los empleados, así como sus necesidades y expectativas, que a su vez influyen ya sea afectando o beneficiando en el cumplimiento de objetivos dentro de la empresa, todo esto con el fin de tomar las medidas necesarias y oportunas en beneficio de todos.

CAPITULO 3.

PROPUESTA DE

INTERVENSIÓN

PROPUESTA DE UN PROGRAMA SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA PERCEPCIÓN DE EQUIDAD Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DIRIGIDO A LOS ADMINISTRADORES Y SUPERVISORES.

JUSTIFICACIÓN

Se ha encontrado que hay muchos factores que pueden generar satisfacción en el ambiente laboral como: condiciones de trabajo, relaciones con sus compañeros, tipo de supervisión, sueldo, recompensas o incentivos; políticas de la empresa, compensaciones justas y equitativas y oportunidades de crecimiento, entre otras variables. La satisfacción que estas variables logran, se deriva de las necesidades y expectativas de cada uno de los empleados y de ver en su trabajo un medio por el cual pueden cumplir sus metas y objetivos como por ejemplo: dinero que le permita cubrir sus necesidades, estabilidad laboral, reconocimiento por su desempeño, oportunidades para aplicar sus conocimientos y habilidades, mejorar la calidad de vida entre otros beneficios, por lo que los trabajadores se muestran dispuestos a dedicarse y esforzarse en sus funciones si esto les reporta beneficios significativos, generando de esta manera un bienestar personal, profesional y organizacional.

Cuando un empleado muestra satisfacción su comportamiento lo manifiesta de muchas maneras; puntualidad, productividad, mayor desempeño, motivación, calidad y dedicación en sus labores, eficacia, lealtad hacia la empresa, y comportamiento organizacional socialmente responsable. A su vez, cuando un empleado no se encuentra satisfecho también va a mostrar conductas como por ejemplo; apatía, ausentismo, impuntualidad, bajo rendimiento laboral, indiferencia, renuncia, robos y violencia.

Es por esto importante concientizar a los directivos y administradores de las empresas para que muestren interés por la satisfacción de sus empleados en su lugar de trabajo y que éstos se encuentren motivados, ya que por lo general esto suele verse traducido en productividad y por ende al desarrollo próspero de la empresa. Se destaca la necesidad de que los administradores puedan identificar y generar la satisfacción de sus trabajadores y considerar sus

necesidades de igualdad, trato justo y equitativo. Por lo que se espera dentro de los objetivos organizacionales esté el identificar los factores que satisfacen a sus empleados y las necesidades o expectativas que no están siendo cubiertas y generan insatisfacción, con el fin de tomar las medidas de acción pertinentes, ya sea para aumentar los comportamientos deseables reconociéndolos e incentivándolos o disminuyendo y eliminando las conductas negativas, y mediante un modelo de equidad elaborar un diagnóstico y un procedimiento de intervención cuidadoso, prestando atención a ser justos y equitativos y permita tomar diversas decisiones como puede ser la aplicación de acciones disciplinarias como: otorgando aumento de sueldo justo y merecido, el reconocimiento, y la concesión de otros privilegios, que motivará y estimulará a sus empleados a realizar su trabajo con gusto y por consecuencia al cumplimiento de sus objetivos personales y los de la empresa.

OBJETIVO GENERAL

Concientizar a los Administradores y Supervisores en las empresas sobre la importancia que tiene la percepción de equidad en la satisfacción de sus empleados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los participantes:

1. Serán capaces de comprender y hacer suya la información proporcionada durante el curso referente a la importancia de la equidad y su relación con la satisfacción laboral.
2. Serán capaces de usar y aplicar un instrumento que les permita conocer si sus empleados se encuentran satisfechos o insatisfechos en su trabajo en términos de equidad.
3. Serán capaces de utilizar una guía con puntos clave a considerar para el diseño de un programa motivacional adecuado para sus trabajadores.

POBLACIÓN

Este curso está diseñado para Administradores y Supervisores de las empresas, que tienen dentro de sus responsabilidades promover la satisfacción del personal a su cargo.

Se sugiere que el curso se imparta a un grupo de entre 5 a 10 participantes para facilitar el trabajo durante el evento.

ESCENARIO

Se necesitará un espacio adecuado, amplio, cómodo y ventilado, que conste de un asiento y mesa por participante.

MATERIALES

- Cuaderno
- Plumas
- Rotafolio
- Plumones
- Lápices
- Tarjetas
- Laptop
- Cañón

PROCEDIMIENTO

1. Se solicitarán entrevistas con los directivos y administradores de las empresas con el propósito de conseguir su apoyo para la realización del curso. Se les dará a conocer de manera detallada la utilidad y beneficios que éste curso puede traer para su empresa y empleados. Una vez que se obtiene la autorización para la impartición del curso, se coordinará y programará con la dirección de la empresa las fechas y tiempos en que éste pueda llevarse a cabo, se informará claramente la duración del curso

y se procurará no afectar horarios laborales.

2. Se solicitará a los mismos directivos o administradores sean ellos quienes proporcionen el espacio dentro de la empresa, donde pueda ser impartido el curso. El curso está diseñado para que participen de 5 a 10 personas con el fin de dar la atención necesaria para el buen manejo de la información.
3. Se lleva a cabo la impartición del curso. El cual esta descrito en las siguientes cartas descriptivas.
4. Se sugiere se programe una cita con los directivos y supervisores de la empresa 3 meses posteriores al curso para realizar una evaluación de seguimiento a los participantes, para determinar sus percepciones, evaluar si el objetivo del curso se cubrió y analizar qué tan efectivo resulto el curso para la propia empresa.

El seguimiento va permitir evaluar si él participante es capaz de poner en práctica la información dada durante el curso una vez concluido. Se traduce en la observación de la transferencia de la capacitación al trabajo, la revisión y superación de los obstáculos para aplicar las nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes adquiridos en el curso.

Se sugiere la realización de un Grupo Focal, ya que por medio de esta técnica se puede indagar en las actitudes y reacciones de los participantes del curso frente a la información abordada durante la realización del mismo así como la implementación de la capacitación a su trabajo.

PROGRAMA	IMPORTANCIA DE LA PERCEPCIÓN DE EQUIDAD Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL
DURACIÓN	15 HORAS
NO SESIONES	5 SESIONES DE 3 HORAS CADA UNA

DESCRIPCIÓN GENERAL POR SESIÓN			
SESION	DURACION	TEMATICA	NOMBRE DE ACTIVIDADES
1	3 HRS	Equidad Teoría de la Equidad Justicia Organizacional Trato Justo y Equitativo	° Pre-Test
2	3 HRS	Satisfacción Laboral y su importancia Insatisfacción en el trabajo Factores generadores de insatisfacción laboral Factores que influyen en la satisfacción en el trabajo	° Cuchicheo ° Satisfacción e Insatisfacción en mi trabajo
3	3 HRS	Medición de la satisfacción laboral	° Conociendo, entendiendo y aplicando un instrumento de Satisfacción laboral
4	3 HRS	Motivación Teorías de la motivación Importancia de la motivación en el ámbito laboral	° Detección de Expectativas
5	3 HRS	Importancia de implementar un curso motivacional para los empleados	° Guía para la elaboración de un programa motivacional ° Post-Test
5	3 HRS	Importancia de implementar un curso motivacional para los empleados	° Guía para la elaboración de un programa motivacional ° Post-Test
6	2 HRS	Evaluación y Seguimiento	° Grupo Focal

Nota. Cada una de las sesiones están detalladas de manera más específica a continuación.

CARTA DESCRIPTIVA 1

OBJETIVO ESPECÍFICO Al finalizar la sesión los participantes en el curso adquirirán conocimientos básicos sobre la importancia de la Equidad en el Ámbito Laboral.

SESION	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO	FINALIDAD DE LA ACTIVIDAD
1	<p>Bienvenida</p> <p>¿Es importante para mi ser tratado con equidad en mi lugar de trabajo?</p> <p>¿Puedo ser un agente promotor de equidad con los trabajadores a mi cargo?</p> <p>Cierre</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bienvenida al curso. Presentación por parte del instructor en el cual proporcionará a los participantes referencias con respecto a su trayectoria profesional y explicará los motivos que lo llevan a desempeñar dicho curso. 2. Presentación de todos y cada uno de los participantes (Gafetes). 3. Se les dan a conocer las reglas, lineamientos y objetivos del curso, además se les hace un reconocimiento por su interés en participar en dicho curso. 4. El instructor proporcionará a cada participante una evaluación de inicio PRE-TEST para conocer de manera general la situación laboral, actitudes frente al trabajo. (Anexo 1) 5. Se les solicita a los participantes den a conocer sus expectativas con respecto al curso. 6. El instructor inicia con lluvia de ideas de los participantes: ¿Qué es Equidad? ¿Han vivido de alguna manera la Equidad o Inequidad en su lugar de trabajo? ¿Tratan con Justicia y Equidad a sus trabajadores? 7. El instructor iniciará con la temática a exponer: <ul style="list-style-type: none"> • Qué es Equidad • Teoría de la Equidad • Justicia Organizacional • Consecuencias de un trato Inequitativo en el lugar de trabajo • Trato Justo y Equitativo promueven la Satisfacción Laboral. 8. El instructor lleva a cabo una retroalimentación tomando en cuenta su exposición y retomando las experiencias compartidas por los participantes. 9. Se hará énfasis de la importancia que tiene la percepción de equidad en la satisfacción de los empleados. 10. El instructor lleva a cabo el cierre de la sesión, agradeciendo su tiempo y participación en el curso. 	<p>Lápiz Tarjetas Rotafolio Plumones Laptop Cañón</p>	<p>15 min</p> <p>20 min 15 min</p> <p>20 min</p> <p>20 min</p> <p>20 min</p> <p>40 min</p> <p>20 min</p> <p>10 min</p>	<p align="center">Anexo 1</p> <p align="center">PRE-TEST CONOCIÉNDOTE</p> <p>Con la finalidad de conocer la situación laboral de cada uno de los participantes, conocimientos acerca del tema en cuestión y el manejo de su personal.</p>

CARTA DESCRIPTIVA 2

OBJETIVO ESPECÍFICO Al finalizar la sesión los participantes en el curso adquirirán conocimientos básicos sobre la Satisfacción en el Ámbito Laboral.

SESION	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO	FINALIDAD DE LA ACTIVIDAD
2	<p>Un Empleado Satisfecho (Cuchicheo)</p> <p>Satisfacción e Insatisfacción en mi trabajo</p> <p>Cierre</p>	<ol style="list-style-type: none"> El instructor nuevamente da la bienvenida y apertura la segunda sesión. El instructor preguntará de forma abierta si hay dudas con respecto a lo expuesto en la sesión anterior, y las resolverá. El instructor mencionará el tema a tratar a lo largo de esta sesión y llevará a cabo una dinámica de introducción (Cuchicheo) dando las indicaciones correspondientes. Los participantes serán divididos en parejas y discutirán por espacio de 5 a 10 minutos sobre temas específicos (Que es un empleado Satisfecho – Razones para sentirse insatisfecho en el lugar de trabajo). Al término del tiempo se expondrán las conclusiones acordadas, el instructor procederá anotando los puntos que cada participante mencionará. El instructor vinculará las aportaciones de la dinámica de apertura con la temática de la sesión: <ul style="list-style-type: none"> La importancia de la Satisfacción Laboral. Insatisfacción en el trabajo. Efectos de la Satisfacción vs Insatisfacción Laboral Al concluir este punto temático el instructor dará indicaciones para poder llevar a cabo una segunda dinámica (Satisfacción e Insatisfacción en mi trabajo). El instructor recomendará a los participantes expresarse siempre sin temor y con toda confianza. Esta dinámica requerirá de 30 minutos. Los participantes formarán un círculo y uno a uno se pondrán de pie y expresarán como primer etapa al menos 2 razones por las cuales no se sienten satisfechos en su trabajo. El instructor anotará estos puntos y retroalimentará cuidadosamente. Como segunda etapa en las mismas circunstancias se les pedirá mencionen al menos 2 razones por la cuales se sienten satisfechos en su lugar de trabajo. Nuevamente el instructor anotará estos puntos. Y vinculara con los siguientes puntos temáticos. <ul style="list-style-type: none"> Factores generadores de insatisfacción laboral. Factores que influyen en la satisfacción en el trabajo. El instructor enfatizará la importancia de conocer de manera precisa que puede estar provocando en los empleados insatisfacción en su trabajo. El instructor cierra sesión con una pregunta clave para reflexionar ¿Consideran que la gente a su cargo se encuentra satisfecha en su trabajo? El instructor agradece su tiempo y participación y se despide. 	<p>Lápiz Tarjetas Rotafolio Plumones Laptop Cañón</p>	<p>5 min 15 min</p> <p>10 min</p> <p>20 min</p> <p>40 min</p> <p>60 min</p> <p>20 min</p> <p>10 min</p>	<p align="center">Cuchicheo</p> <p>Con esta técnica existe la oportunidad de que todos los participantes expongan sus puntos de vista, basados en sus experiencias y conocimientos sobre el tema y puedan ejercer un análisis de manera más objetivo mediante la opinión y aportación de los demás participantes.</p> <p align="center">Satisfacción e Insatisfacción en mi Trabajo</p> <p>Con esta técnica se permite la libertad de expresión de sentimientos de Satisfacción e Insatisfacción en el lugar de trabajo.</p>

CARTA DESCRIPTIVA 3

OBJETIVO ESPECÍFICO Al final de la sesión los participantes aprenderán a emplear un instrumento que les permita conocer las fuentes de insatisfacción de los trabajadores a su mando.

SESION	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO	FINALIDAD DE LA ACTIVIDAD
3	<p>Conociendo, entendiendo y aplicando un instrumento de satisfacción laboral (Lectura Comentada)</p> <p>Cierre</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El instructor dará inicio a la sesión agradeciendo su presencia a cada participante. 2. Retomará la pregunta que dejó al final de la sesión anterior, se pondrá especial atención a cada respuesta y se vinculará para dar inicio a la temática programada para esta sesión. 3. El instructor abordará la temática <ul style="list-style-type: none"> • Medición de la Satisfacción laboral 4. Se pondrá énfasis en la necesidad de tener elementos que les permitan sondear el estado de ánimo de los empleados con respecto a su satisfacción en el trabajo. 5. El instructor les proporcionará a cada uno de los participantes el Cuestionario Satisfacción Laboral, Trato Justo y Equitativo diseñado (Anexo 2) para que puedan conocer de manera directa si un empleado se encuentra insatisfecho en su lugar de trabajo, las probables razones de ésta insatisfacción y los factores en los que el empleado presta atención suficiente para sentirse satisfecho. 6. El instructor indicará que cada participante leerá un reactivo, el cual será revisado puntualmente si es necesario para evitar o despejar dudas, al mismo tiempo cada uno de los participantes responderá dichas preguntas de manera personal. 7. Se analizarán las respuestas. 8. El instructor dará énfasis en como cada respuesta aporta información valiosa de cada empleado y su situación laboral. 9. El instructor finalizará la revisión del instrumento. 10. Antes de terminar la sesión el instructor dejará una pregunta de reflexión a los participantes ¿Consideran que ustedes pueden promover la satisfacción de la gente a su cargo? 11. El instructor cerrará la sesión agradeciendo nuevamente la participación de cada uno de los participantes. 	<p>Instrumento por participante</p> <p>Lápiz</p> <p>Tarjetas</p> <p>Rotafolio</p> <p>Plumones</p> <p>Laptop</p> <p>Cañón</p>	<p>5 min</p> <p>15 min</p> <p>30 min</p> <p>10 min</p> <p>10 min</p> <p>50 min</p> <p>20 min</p> <p>20 min</p> <p>20 min</p>	<p>Anexo 2</p> <p>Satisfacción Laboral Trato Justo y Equitativo</p> <p>Conociendo, entendiendo y aplicando un instrumento de satisfacción laboral (Lectura Comentada)</p> <p>Con esta técnica se permitirá analizar, y estudiar detalladamente cada reactivo. Verificarse al momento la comprensión de cada pregunta. Retroalimentar constantemente al grupo y proporcionar información valiosa a nivel empírico. Permitirá al participante el conocimiento de un instrumento que podrá emplear y el cual le permitirá conocer el sentir de los empleados a su cargo con respecto a su satisfacción o insatisfacción laboral.</p>

CARTA DESCRIPTIVA 4

OBJETIVO ESPECÍFICO Al finalizar la sesión los participantes en el curso adquirirán conocimientos básicos sobre la Motivación en el Trabajo.

SESION	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO	FINALIDAD DE LA ACTIVIDAD
4	Detección de Expectativas	<ol style="list-style-type: none"> El instructor inicia la sesión abordando la interrogante planteada en la anterior sesión. Se escuchan atentamente las respuestas dadas por cada participante y se anotarán para considerarse a lo largo de la exposición de la temática del día. El instructor dará a conocer la temática y planteará la actividad. Se darán las instrucciones. Se les pedirá a los participantes que de acuerdo a la temática que se presentará en esa sesión puedan responder de manera individual, en una hoja tamaño carta, las siguientes preguntas. ¿Por qué estoy aquí? ¿Qué me gustaría aprender acerca de la Motivación? ¿De qué manera me servirá saber acerca del tema? ¿Puedo aportar Experiencia o Conocimientos al tema? ¿Qué me gustaría que ocurriera al finalizar la sesión?. <p>Ya contestadas las preguntas se les pedirá a los participantes que formen 2 equipos de igual proporción de integrantes. Y respondan cada pregunta de manera global tomando en cuenta las respuestas de cada participante de su equipo. Cuando los equipos hayan terminado se les pedirá asignen un representante que pueda dar lectura o aclarar cada respuesta dada. El instructor cuidará que las expectativas no discrepen con los objetivos de la temática a abordarse, pero si eso ocurriese deberá resaltarse de tal manera que se entablen negociaciones entre los participantes o simplemente acordar que expectativas serán alcanzadas durante la sesión.</p> <ol style="list-style-type: none"> Considerando la información arrojada con la dinámica, el instructor abordará los siguientes puntos temáticos. <ul style="list-style-type: none"> Que es la Motivación. Teorías de la Motivación. La Importancia de la Motivación en el Trabajo. El instructor hará un énfasis de que los administradores y supervisores en una empresa deben sentirse motivados para poder motivar, así como ellos pueden influir en el estado motivacional de los empleados a su cargo. Y les recalcará el papel fundamental que desempeñan en la empresa y con los empleados. El instructor cierra la sesión pidiendo a los participantes le comente cada uno en breves palabras que han podido reflexionar acerca de las temáticas abordadas. Agradece la participación y se despide. 	Lápiz Hojas Rotafolio Plumones Laptop Cañón	10 min 20 min 15 min 55 min 40 min 20 min 20 min	Detección de Expectativas Esta dinámica es una herramienta que ayudará a precisar los conocimientos en calidad y cantidad del contenido que se va a tratar en la sesión.
	Cierre				

CARTA DESCRIPTIVA 5

OBJETIVO ESPECÍFICO Al final de la sesión los participantes en el curso adquirirán una guía con puntos clave que sabrán utilizar y les permitirá diseñar un programa motivacional que valla de acuerdo a las necesidades de los empleados a su cargo.

SESION	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO	FINALIDAD DE LA ACTIVIDAD
5	Reflexión de Grupo	<ol style="list-style-type: none"> 1. El instructor da la bienvenida a la última sesión del curso. 2. Se dará inicio a la sesión con la entrega a cada participante de una guía con puntos clave para la elaboración de un programa motivacional. (Anexo 3). 3. El instructor indicará que cada participante leerá un punto, el cual será revisado detalladamente si es necesario para esclarecer dudas. 4. El instructor enfatizará la importancia de tomar muy en cuenta todos y cada uno de los puntos sugeridos en la guía para que puedan generara un programa motivacional eficaz. 5. El instructor finalizará la revisión del instrumento. 6. Dara instrucciones para realizar la actividad de la sesión. 7. El instructor menciona la importancia del proceso de reflexión como agente de cambio de nuestras conductas. Pide a los participantes se integren en 2 equipos. Posteriormente les sugiere 3 preguntas de reflexión a los grupos. Acto seguido cada grupo expone sus reflexiones sobre las preguntas. <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿De qué manera repercute en mis empleados el que sean tratados con justicia y equidad? 2. ¿Por qué es importante saber si mis empleados se encuentran satisfechos? 3. ¿Soy yo un elemento importante de motivación para mis trabajadores? 8. Se comenta el ejercicio y finalmente el instructor da una breve síntesis del proceso de reflexión vivido. 9. El instructor presenta a cada uno de los participantes una evaluación POST-TEST (Anexo 4). 10. El instructor hace el cierre del curso agradeciendo a cada participante de manera personal que hayan contribuido al desarrollo del curso aportando sus experiencias y conocimientos. Se les otorga un reconocimiento por su participación. 	Lápiz Guía Rotafolio Plumones Laptop Cañón	10 min 10 min 60 min 15 min 5 min 40 min 10 min 20 min 10 min	<p align="center">Anexo 3</p> <p align="center">GUIA PARA LA ELABORACION DE UN PROGRAMA MOTIVACIONAL</p> <p>Reflexión de Grupo</p> <p>Está dinámica propiciará el desarrollo de la capacidad de reflexionar sobre la realidad de nuestro trabajo, actos, e influencia en términos objetivos y de adquisición de la autoconciencia de lo que hacemos o no en nuestro lugar de trabajo. Se pretende desarrollar la capacidad de escuchar a los demás y de ponerse en su lugar (Empatía).</p> <p align="center">Anexo 4</p> <p align="center">POST-TEST NUEVA VISIÓN</p> <p>Con la finalidad de conocer si el curso generó en los participantes un cambio a nivel personal y profesional al proveerlo de herramientas útiles y sencillas de manejar.</p>
	Cierre				

CARTA DESCRIPTIVA 6

OBJETIVO ESPECÍFICO. Recoger y analizar información de primera fuente que permita valorar los alcances del curso en los participantes

SESION	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	FINALIDAD DE LA ACTIVIDAD
6	Bienvenida Grupo Focal Cierre	<ol style="list-style-type: none">1. El facilitador da la bienvenida a los participantes, presenta el preámbulo, da instrucciones generales y ubica al grupo.2. El facilitador formula la primera pregunta e invita a participar. En el caso de que nadie hablara, el facilitador puede estimular las respuestas por medio del recurso de la "respuesta anticipada" que consiste en contestar uno mismo insinuando algunas alternativas posibles. Esto da pie para que los presentes adhieran o rechacen las sugerencias, con lo cual comienza el debate.3. Una vez en marcha el debate, el facilitador lo guía prudentemente cuidando de no ejercer presiones, intimidaciones o sometimientos.4. El facilitador prestará atención no sólo al desarrollo del contenido que se debate, sino también a las actitudes de los participantes.5. El facilitador no debe "entrar" en el debate; su función es la de conducir, guiar, estimular. Mantendrá siempre una actitud cordial, serena y segura. Admitirá todas las opiniones, pues ninguno debe sentirse rechazado, burlado o menospreciado. Su función es la de conducir al grupo hacia ideas valiosas.6. El facilitador anotará las respuestas de los participantes y observará los mensajes ocultos y no verbales de los participantes7. El facilitador dará fin a la actividad.8. El facilitador analizará la información recabada y obtendrá conclusiones.	120 min	Anexo 5 DISEÑO DE UN GRUPO FOCAL Por medio de esta técnica se obtienen respuestas a fondo sobre lo que piensan y sienten las personas.

DISCUSIÓN
ALCANCES
Y
LIMITACIONES

DISCUSION

El trabajo constituye una parte relevante en la vida del ser humano ya que suele ser una fuente de satisfacción de necesidades, por lo que el ambiente en que se desempeñan las personas y las condiciones en que dicho trabajo se realiza tiene repercusiones en el trabajador. Por esto es importante que en el lugar de trabajo se genere y se perciba un ambiente de satisfacción laboral para sus trabajadores que les haga sentirse motivados y tanto el empleado como la organización se vean beneficiados.

Se pretende que las organizaciones presten atención en identificar los sentimientos que sus empleados tienen con respecto a su trabajo y que los hacen reaccionar de diversas formas, y con esto de por medio puedan desarrollar programas o estrategias que motiven a sus empleados con el fin de que estos cumplan sus propias expectativas y objetivos y que a la vez puedan contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Se han identificado diversos factores que pueden generar satisfacción en el ambiente laboral como; condiciones de trabajo, relaciones con sus compañeros, tipo de supervisión, sueldo, recompensas o incentivos; políticas de la propia empresa, compensaciones justas y equitativas y oportunidades de crecimiento entre otras variables. Ya que la satisfacción que estas variables logran tiene que ver con las necesidades y expectativas que cada uno de los empleados tienen y que ven en su trabajo un medio a través del cual pueden cumplir sus metas y objetivos. Por lo que los trabajadores se muestran dispuestos a dedicarse y esforzarse en sus funciones si esto les reporta beneficios significativos, generando de esta manera un bienestar personal, profesional y organizacional.

Sin embargo, a los trabajadores no sólo les interesa cubrir sus necesidades, sino también que el sistema de retribuciones de cualquier tipo que sean, sea justo y equitativo, entre otros aspectos.

Los empleados buscan en su lugar de trabajo ser tratados con respeto e igualdad y que su esfuerzo y desempeño se vea retribuido de manera justa y equitativa, por lo que constantemente comparan sus aportaciones a la empresa y lo que recibe de ésta con respecto a lo que otros en circunstancias similares aportan y reciben. Si se percibe que recibe lo mismo que los demás generalmente los empleados tienden a sentirse satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario se desmotivan, y varían su comportamiento.

Nunca antes la idea de un proceso justo fue tan importante como ahora. El proceso justo se muestra como una herramienta motivacional útil en las empresas ya que ejerce influencia sobre las actitudes y los comportamientos para el desempeño eficaz de los empleados y genera confianza. Por lo tanto tratar con justicia y equidad a los trabajadores no es cuestión de altruismo. En vez de ello, tiene sentido que las empresas sean justas porque el trabajador al percibir que la empresa en que labora es justa puede manifestar consecuencias positivas en el lugar de trabajo como por ejemplo; compromiso organizacional, intención de permanecer en la organización, ciudadanía organizacional, motivación, calidad y dedicación en sus labores, confianza en el supervisor, satisfacción con el resultado de las decisiones, esfuerzo en el trabajo desempeñado, comportamiento organizacional socialmente responsable, etc. que evidentemente traen consigo un beneficio a la organización. Los empleados que creen recibir un trato justo también parecen estar más dispuestos a realizar el esfuerzo extra al desempeñar sus funciones.

Los estudios sugieren que las organizaciones deberían esforzarse con especial intensidad para desarrollar los procesos que hagan que el lugar de trabajo sea justo y equitativo al personal que motive y estimule el buen desempeño laboral en beneficio de todos.

ALCANCES Y LIMITACIONES

En cuanto a las limitaciones encontradas a lo largo de la elaboración de este trabajo, se destaca principalmente la poca información localizada y enfocada a la Equidad Laboral, de esta manera se concluye la poca importancia que se le ha dado a la Equidad en los lugares de trabajo, de igual manera los instrumentos hallados para la medición de equidad solo se han orientado a la equidad de género y en pareja.

La literatura encontrada ha permitido mostrar diferencias en la cultura organizacional en donde los estudios realizados han partido de la importancia que se le da al factor humano y su interés por mejorar las condiciones laborales de los empleados buscando así la sensibilización acerca de la Equidad entre los trabajadores. Lo que ha permitido crear conciencia en las empresas y promover la búsqueda de estrategias que permitan hacer sentir al trabajador satisfecho por el trato justo y equitativo que reciben por parte de sus jefes.

Basándonos en la teoría, la mejor manera de lograr que los empleados estén satisfechos sería tratarlos de manera equitativa, lo cual implicaría pagar más a quienes hicieran más. Aunque muchos estarían de acuerdo con este enfoque, es difícil aplicarlo por algunas razones: la primera se refiere a la percepción personal y subjetiva del empleado acerca de las contribuciones y los resultados que determinan la equidad, cada individuo es diferente por lo tanto su percepción de lo que es justo y equitativo varía comparado al de su compañero, por lo que en este caso se destaca la importancia de que los empleados estén informados de los procedimientos que se llevarán a cabo, resultados, que exista una constante retroalimentación acerca de lo que ocurre con su desempeño y calidad de trabajo. En el aspecto económico, las empresas suelen traducir “incentivos a dinero” pensando de igual manera, no es posible incentivar a los trabajadores de ésta única forma ya que ninguna empresa podría mantener ese ritmo y sería rebasada por las expectativas cada vez mayores de los empleados. En este punto es importante dotar a las empresas de información suficiente con respecto a las diferentes estrategias e incentivos que pueden emplear para poder motivar la satisfacción de sus trabajadores.

Los empleados quieren sistemas de pagos, retribuciones y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo. Cuando los empleados perciben que dentro de la empresa en la que laboran, los procedimientos que utilizan son justos, el empleado confía en la empresa y por lo tanto se muestra más dispuesto a adoptar de manera voluntaria comportamientos que vayan más allá que solo los que solicita su puesto. Se ha encontrado que la percepción de justicia y equidad afecta la cultura organizacional, la confianza en la organización, el respeto a los líderes, los deseos de permanecer en la empresa y el desempeño laboral incluso a la violencia en el lugar de trabajo. Por lo que tratar a los empleados con justicia, respeto e igualdad tiene efectos importantes en la satisfacción de los empleados.

Con este fin, surge la propuesta de un curso que promueva y concientice a los directivos, administradores y supervisores de la importancia que tiene para un empleado sentir un trato justo, equitativo e igualitario en su lugar de trabajo. Al enfatizar que la satisfacción laboral puede ser lograda al reconocer el trabajo de cada empleado, valorar su esfuerzo, desempeño, logros y retribuirlos de manera justa. Se debe motivar a los Administradores y Supervisores en tomar un papel activo generador de satisfacción en sus trabajadores, proveyéndolos de herramientas que les permitan conocer de manera simple el estado de ánimo del personal a su cargo y mostrándoles recursos que puedan emplear para un programa de intervención, que les permita a los empleados mejorar su percepción de equidad con respecto a la empresa en la cual labora. Destacar la importancia de los reconocimientos adecuados y necesarios para cada empleado, dando muestra de la variedad de incentivos que pueden emplearse, que benefician tanto a la empresa como al empleado.

REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional*. (6a. ed.) México: Wadsworth Cenege Learning.
- American Psychological Association. (2010). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association* (2a. ed.) México: El Manual Moderno.
- Billikopf, G. (2003). *Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del personal. Evaluación de Desempeño*. 67-86. [en línea] The Regents of the University of California. Recuperado de <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/06s.pdf>. Revisado Junio 2012.
- Chiang, M., Méndez, G. & Sánchez, G. (2010). Como influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de Retail, *Theoria*, 19, (2), 10-36.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2a. ed.) México DF: Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (2a. ed.) México DF: Interamericana.
- Colmenares, L. (2005). *Integración de información contextual en los juicios de equidad*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Cosier, R. Dalton, D. (2007). *Teoría de Stacey Adams. Equity theory and Time*. Recuperado de <http://adamssuteoria.blogspot.mx/>. Revisado Octubre 2012.
- Davis, K., Newstrom, J. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. (11a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Dibble, S. (2001). *Conserve a sus empleados valiosos*. México: Oxford
- Flores, G. (1995). *Clima laboral: Satisfacción y desempeño personal*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- García, L. (2009). *La Equidad como factor motivacional en el personal de enfermeras generales del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI*. Tesis de Licenciatura. Universidad Insurgentes, México.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnely, J. & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos*. México: Mc Graw Hill.
- Gómez, M. (2011). *Estudio Observacional sobre la Motivación y Satisfacción en el trabajo en un grupo de Científicos*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Grados, J. (2001). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Trillas.
- Grados, J. (2006). *Integración y Sensibilización de Equipos de Trabajo*. México: Trillas.
- Gross, M. (2009). *Las 8 teorías más importantes sobre la motivación. Pensamiento Imaginativo*. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado>. Revisado Octubre 2012.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: International.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Mc Graw Hill.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México DF: Mc Graw Hill.

- Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva Global*. (7a. ed.). México DF: Mc Graw Hill. Séptima Edición.
- Labrada, G. (2008). *El clima Organizacional como factor determinante en la satisfacción laboral del empleado en las organizaciones de trabajo*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Landy, F. & Conte, J. (2005). *Psicología Industrial*. México: Mc Graw Hill.
- López, F., Casique, A. & Ferrer, J. (2006). *La satisfacción hacia el trabajo. Un Análisis basado en las Teorías de las Expectativas y de Equidad*. *Administración y Organizaciones*, 117-135. Recuperado de la base de datos ebsco.
- Muchinsky, P. (2007). *Psicología Aplicada al Trabajo*. Australia-México: Thomsom
- Muñoz, C. (2004). *Pensamiento y Gestión [versión electrónica]. Análisis del Desempeño: Nuevas tendencias en la llamada Evaluación del personal*, 16, 43-51.
- Oltra, V., Curos, M., Díaz, C., Rodríguez, J., Teba, R. & Tejero, J. (2005). *Desarrollo del factor Humano*. Barcelona: UOC
- Peiró, J. (s. f.). *Satisfacción Laboral y Calidad de Servicio*. Recuperado de <http://www.uji.es/bin/serveis/opaq/qualitat/fdirec/ttsatlab/jmpeiro.pdf> Revisado Junio 2012
- Peña, E. (2005). *Satisfacción Laboral y su relación con la Rotación de personal: Estudio Comparativo*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Pérez, L. (2007). *Violencia, Autoestima, Percepción de Equidad y Apoyo Social: interacción y efectos diferenciales en hombres y mujeres*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación. Decima Ed.
- Sociedad Mexicana de Psicología. (2010). *Código ético del psicólogo*. México: Trillas.
- Vargas, J. & Ibáñez, E. (2008). *Grupos Focales en la Evaluación de Materiales Didácticos para la Educación Superior*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Estudios Superiores Iztacala. Universidad Autónoma de México.

ANEXOS

ANEXO 1

**CONOCIÉNDOTE
(PRE-TEST)**

NIVEL ACADEMICO _____

PUESTO DESEMPEÑADO _____

TIEMPO LABORANDO EN LA EMPRESA _____

CANTIDAD DE PERSONAS A TU MANDO _____

¿Cuál es el rol que desempeñas como jefe?

¿Cuales crees que sean las expectativas que tienen tus empleados con respecto a tus funciones como jefe?

¿Cómo crees que te ven tus empleados?

¿Crees que tratar a tus empleados con igualdad, respeto, justicia y equidad los satisface?

¿Consideras que el trato a tus empleados es Justo y Equitativo?

¿Consideras importante la satisfacción en el trabajo? ¿Por qué?

¿Sabes que puede mantener satisfechos y motivados a tus empleados?

¿Consideras importante motivar a tus empleados? ¿Por qué?

¿Has elaborado y empleado algún programa motivacional? ¿Por qué?

ANEXO 2

SATISFACCIÓN LABORAL TRATO JUSTO Y EQUITATIVO

OBJETIVO. Por medio del presente test se pretende conocer de manera general aunque detallada como es el sentir de un trabajador en una empresa, detectando las áreas de oportunidad y de mejora.

Este cuestionario consta de 42 reactivos, donde las respuestas que los evaluados nos proporcionan se basan en su propia percepción sobre los eventos planteados.

Está diseñado en diferentes rubros los cuales se centran en diferentes áreas del trabajo de un empleado como son:

- Auto-percepción (Reactivo 1-13-19-24-28-33-34-39)
- Formación Profesional (Reactivos 11-31)
- Supervisión (Reactivos 7-8-15-17-26-27-32-37)
- Justicia Organizacional (Reactivos 2-6-12-21-22-25-38-40)
- Ambiente laboral (Reactivos 3-9-18-35)
- Contenido del Puesto (Reactivo 4-14-23-29)
- Sistema de Retribuciones Justas (Reactivo 5-10-16-30)
- Expectativas (Reactivos 20-36)
- Incentivos (Reactivo 41)
- Satisfacción Laboral (Reactivo 42)

Este test está estructurado en Escala Tipo Likert:

RESPUESTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
VALOR ASIGNADO	1	2	3	4	5

FUENTE: Adaptado en parte de M. A. Donovan, & Drasgow y L. J. Munson, "The Perceptions of fair Interpersonal Treatment Scale Development and Validation of a Measure of Interpersonal Treatment in the Workplace", Journal of Applied Psychology, octubre de 1998, pp 683-692 en Kinicki y Kreitener 2003 p.163.

NIVEL ACADEMICO
 PUESTO DESEMPEÑADO
 TIEMPO LABORANDO EN LA EMPRESA

INSTRUCCIONES: Marca con un "X" indicando el grado en que estas de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones siguientes:

¿Cómo es tu organización durante la mayor parte del tiempo?

EN ESTA ORGANIZACIÓN...

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.Los empleados son apreciados por un buen trabajo	0	0	0	0	0
2.Se miente a los empleados	0	0	0	0	0
3.Los compañeros se ayudan mutuamente	0	0	0	0	0
4.El trabajo es desafiante	0	0	0	0	0
5.No se retribuye de manera justa el trabajo desempeñado	0	0	0	0	0
6.Los procedimientos empleados para los trabajadores son justos y equitativos	0	0	0	0	0
7.Los supervisores muestran favoritismos	0	0	0	0	0
8.Se trata con intransigencia a los empleados	0	0	0	0	0
9.Los compañeros discuten entre sí	0	0	0	0	0
10.Se incentiva a los empleados de diferentes formas	0	0	0	0	0
11.Es importante la experiencia de los empleados para cada puesto	0	0	0	0	0
12.No existe retroalimentación al desempeño de los empleados	0	0	0	0	0
13.Se confía en los empleados y su trabajo	0	0	0	0	0
14.El trabajo es interesante	0	0	0	0	0
15.A los empleados se les da un trato justo	0	0	0	0	0
16.Se reconoce y compensa el trabajo sobresaliente	0	0	0	0	0

17.Los supervisores asignan el trabajo correspondiente a cada empleado	0	0	0	0	0
18.Los empleados se tratan con respeto	0	0	0	0	0
19.Todos los empleados hacen son importantes	0	0	0	0	0
20.Todos tienen oportunidades de crecer profesionalmente	0	0	0	0	0
21.los empleados son tratados injustamente	0	0	0	0	0
22. Se explica de manera detallada lo que se espera de los empleados	0	0	0	0	0
23.El trabajo es monótono	0	0	0	0	0
24. Se ignoran las sugerencias de los empleados.	0	0	0	0	0
25.Se informa de todos los acontecimientos en la empresa que afectan a los empleados	0	0	0	0	0
26.Se trata a los empleados con respeto	0	0	0	0	0
27.El supervisor aplica las políticas de la empresa de manera justa	0	0	0	0	0
28.Las quejas de los empleados no se atienden con efectividad	0	0	0	0	0
29.El trabajo no representa ningún reto	0	0	0	0	0
30.No se motiva a los empleados	0	0	0	0	0
31.No se toma en cuenta la experiencia de los empleados en su puesto	0	0	0	0	0
32.Se realiza más trabajo del que corresponde a cada puesto	0	0	0	0	0
33.Ningun empleado es indispensable	0	0	0	0	0
34.No se valora el trabajo duro de los empleados.	0	0	0	0	0
35.Los compañeros hablan mal unos de otros	0	0	0	0	0
36.No hay oportunidades de aprender habilidades nuevas	0	0	0	0	0
37.Los supervisores gritan a los empleados	0	0	0	0	0
38.No se conocen los procedimientos que ameritan sanciones o reconocimientos	0	0	0	0	0
39.Las preguntas y los problemas de los empleados se responden con prontitud	0	0	0	0	0
40.Se habla con sinceridad y honestidad con los empleados	0	0	0	0	0

41. ¿Marca cuáles de los siguientes incentivos son empleados en tu empresa para motivar a los trabajadores?

- Aumento Salarial
- Reconocimiento Verbal
- Aumento de responsabilidades por logros obtenidos
- Ascenso laboral
- Días libres pagados
- Cursos de Capacitación
- Viajes
- Llegada o Salidas fuera de mi horario normal
- Comisiones por trabajos realizados
- Tiempos Extra
- Pago por disposición
- Bonos
- Prestaciones
- Carta de agradecimiento
- Regalo relacionado con un pasatiempo
- Almuerzo con un director
- Fin de semana de tres días
- Día de cumpleaños libre
- Boletos para un partido o concierto
- Certificado de regalos
- Tu nombre en una placa
- Oportunidades de logro

42. ¿Te encuentras satisfecho en tu trabajo? SI__ NO__ ¿Por qué?

ANEXO 3

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA MOTIVACIONAL

Lograr la Motivación y Satisfacción laboral, debe ser una preocupación y prioridad de toda empresa, por lo que se espera que administradores o supervisores obtengan constantes actualizaciones que los doten de herramientas que les permitan incentivar y motivar a su personal. Adecuando e implementando un sin número de instrumentos, programas y documentos que puedan servir como una guía en la toma de decisiones.

El objetivo principal de esta guía es puntualizar aspectos importantes a considerar en la elaboración de un programa motivacional.

ROL DEL SUPERVISOR

Como administrador o supervisor debes asumir un papel activo al motivar a tus empleados. En primera instancia los jefes en una empresa deben sentirse motivados para poder motivar, porque no es posible motivar a otra persona, si la misma no se siente motivada.

Por lo anterior como administrador o supervisor debes considerar los siguientes puntos.

- Los administradores o supervisores pueden influir en el estado motivacional de los empleados. Si se necesita mejorarse el desempeño, tú debes intervenir y procurar una atmósfera que fomente, respalde y mantenga la mejora.
- En la elaboración de un programa motivacional el administrador o supervisor debe tomar en cuenta que todos sus empleados son únicos y por lo tanto diferentes, por lo que debe considerar que un programa motivacional puede que no funcione para todos sus empleados de la misma manera.
- Los administradores y supervisores deben ser sensibles ante las variaciones de las necesidades, capacidades y metas de los empleados. Debes considerar también las diferencias de las preferencias de recompensas.
- La supervisión continua de las necesidades, capacidades, metas y preferencias de los empleados es responsabilidad de cada administrador en particular, y no ámbito exclusivo del departamento de personal o recursos humanos.
- Los administradores deben ofrecer a los empleados trabajos que planteen desafíos, diversidad y variedad de oportunidades para la satisfacción de necesidades.

PROGRAMA MOTIVACIONAL EXITOSO

Se recomiendan ciertas condiciones para que un programa de motivación sea exitoso.

- Identificar el comportamiento exacto que se pretende modificar.
- Cerciorarse de que el comportamiento esperado esta dentro de la capacidad del empleado.
- Establecer una meta.
- Determinar no solo las recompensas que los empleados valoran, sino también la dimensión de ellas que afectaría su comportamiento.
- Los incentivos o resultados debe buscarse cuidadosamente y resultar lo bastante atractivos.
- Aclarar la relación entre el comportamiento deseado y las recompensas.
- Las reglas o comportamientos a seguir para obtener el incentivo deben ser claros tanto para la persona que administra el programa o sistema tanto como para quienes están en el programa.
- Las personas dentro del programa deben percibir que la variedad que se da en su comportamiento producirá una variación en su desempeño y por lo tanto en sus recompensas.
- Minimizar el tiempo entre la respuesta correcta y el refuerzo.
- Reconocer los logros motiva
- La motivación requiere de reconocimiento constante



LO QUE NO SE DEBE OLVIDAR

- Vincular en todo momento el desempeño y rendimiento a las recompensas.
- La motivación ya establecida, no es eterna.
- Usar el refuerzo positivo siempre que sea posible.
- Un adecuado y justo otorgamiento de recompensas puede influir en la satisfacción laboral.
- Tratar a la gente en forma equitativa.
- Claridad en los procedimientos.

AGENTES DESMOTIVADORES

- La falta de claridad, cuando una persona no sabe que se espera de él y aquello que podría obtener.
- La falta de equidad percibida, cuando una persona conoce que un compañero que realiza unas funciones similares en contenido y responsabilidad, y con el que no existen diferencias de formación significativas, percibe una retribución claramente superior; y la organización no es capaz de explicar dichas diferencias y no existe expectativa de corregir esa situación.

ACERCA DE LOS INCENTIVOS

- Las empresas deben recurrir a varios incentivos para atraer y mantener al personal y motivarlo para que logre sus metas personales y organizacionales.
- La forma y el momento de distribuir las recompensas son aspectos importantes que los administradores deben abordar casi a diario.
- Los incentivos disponibles deben bastar para satisfacer las necesidades humanas básicas.
- Los individuos suelen comparar sus recompensas con las de los demás. Si se perciben inequidades, se genera insatisfacción.
- Debe percibirse justicia en el proceso por el cual se distribuyeron los incentivos.
- Los gerentes o directivos que distribuyen recompensas deben reconocer que hay diferencias individuales.

MANERAS DE RECONOCER A LAS PERSONAS

1. Buscar siempre nuevas actividades; aumentar continuamente las responsabilidades y los desafíos. Salir de la rutina.
2. Ofrecer oportunidades para logara una mayor visibilidad. Plantear mejores horizontes a la personas, ya sea en reuniones o en forma individual.
3. Invertir el tiempo en las personas y en el tiempo de ellas; no se debe tener prisa cuando se conversa o se intercambie ideas con otros. Se les debe dar tiempo para que desarrollen actividades con sus familias y amigos. Esta es una nueva manera de reconocer el desempeño.
4. Se debe compartir información, exponer siempre el estado de la empresa, el departamento o el proyecto. Procurara que las personas sientan que están involucradas y que se les valora.
5. Generar retroalimentación, salir de la rutina y pedir sugerencias, intercambiar información y puntos de vista sobre el desempeño de inmediato no tres o seis meses después. Exponer las necesidades de la empresa, del departamento y de las personas.
6. Convertir a los empleados en asociados, se les debe involucrar en las decisiones que les afectan. Respetar sus opiniones e ideas. Se les debe hacer parte de la solución y no del problema.
7. Atribuir facultades a las personas, dejar que hagan su trabajo de la manera que mejor les parezca, darles independencia y autonomía. Ofrecerles capacitación y desarrollo y dejar que ellos decidan sobre sus actividades.
8. Celebrar los éxitos de individuos y grupos de esta manera se ganara su lealtad. Una pizza o un sándwich son un mejor festejo que una simple felicitación.
9. Ofrecer un horario flexible, no todo el trabajo se debe hacer dentro del horario normal ni en la empresa, se debe encontrar la manera de flexibilizar la hora de entrada o de salida y lo que se puede hacer en casa. Permitir que las personas decidan si trabajan en casa o en la oficina.
10. Aumentar las posibilidades de empleo. En la actualidad es imposible ofrecer a las personas seguridad en el empleo, pero se puede aumentar sus posibilidades de encontrar trabajo por medio de una capacitación continua que mantenga actualizadas sus habilidades y capacidades.

5 CONCLUSIONES QUE DETERMINAN A UN INDIVIDUO SATISFECHO CON LOS INCENTIVOS

1. *La satisfacción con una recompensa está en función de cuánto se recibe y cuánto considera el individuo que debe recibir.* Esta conclusión se basa en comparaciones que hacen las personas.
2. *En la sensación de satisfacción de un individuo influyen sus comparaciones con lo que le sucede a los demás.* La gente suele comparar sus esfuerzos, habilidades, antigüedad y desempeño laboral con los de los demás, luego compara las recompensas.
3. *En la satisfacción influye lo bien que se sientan los empleados con las recompensas.*
4. *Las personas difieren en cuanto a las recompensas que desean y en lo importantes que son las diferentes recompensas para ellas.*
5. *Algunas recompensas son satisfactoria porque generan otras recompensas.*

REFERENCIAS SUGERIDAS

- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México. Mc Graw Hill. Segunda Edición.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2002). Comportamiento humano en el trabajo. México:Mc Graw Hill. Onceava Edición.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). Comportamiento Organizacional. México:Thomson.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2006). Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill.
- Muchinsky, P. (2007). Psicología Aplicada al Trabajo. Australia: Paraninfo
- Oltra, V., Curos, M., Díaz, C., Rodríguez, J., Teba, R. & Tejero, J. (2005). Desarrollo del factor Humano. Barcelona: UOC

ANEXO 4

**NUEVA VISIÓN
(POST-TEST)**

¿Es importante el rol que desempeñas como jefe? ¿Por qué?

¿Qué expectativas consideras que tus empleados tiene con respecto a tus funciones?

¿Cómo te gustaría que te vieran tus empleados?

¿Crees que tratar a tus empleados con igualdad/ respeto/ justicia/ y equidad los satisface?

¿Consideras que tu trato a tus empleados es Justo y Equitativo?

¿Consideras que la satisfacción en el trabajo es importante? ¿Por qué?

¿Sabes que puede mantener satisfechos y motivados a tus empleados?

¿Consideras importante motivar a tus empleados? ¿Por qué?

¿Crees contar con herramientas que te permitan crear un programa motivacional para tus empleados?

¿Qué experiencia te deja participar en este curso?

ANEXO 5

DISEÑO DE UN GRUPO FOCAL

Grupo Focal es una técnica de recolección de datos muy usada como método de investigación que se ha desarrollado con la finalidad de hacer diversos tipos de evaluaciones. Por ejemplo, se han utilizado en la evaluación de calidad de diversos productos, también se han aplicado en la evaluación de la satisfacción del cliente de psicólogos y consejeros, en algunas ocasiones, el fenómeno a estudiar es muy complejo como para solamente aplicar cuestionarios, por ejemplo, se han utilizado grupos focales para describir el dolor crónico, entre otros más.

La técnica es sencilla y versátil y mediante ésta se obtiene información rápida y extensa, principalmente de carácter cualitativo ya que un grupo focal suministra información sobre los conocimientos, creencias, actitudes y percepciones de las personas.

El grupo focal es, ante todo, un grupo de trabajo, tiene una tarea específica que cumplir y unos objetivos que lograr, por ello requieren de diferentes enfoques o abordajes, aspectos que sólo nos los pueden ofrecer diferentes personas con variadas experiencias, intereses y valores.

En términos generales, el grupo focal consiste en una conversación con un conjunto de personas, las cuales conocen el tema de discusión y se les hace una entrevista con un temario definido. Esto quiere decir que los temas que se tratan se encuentran previamente definidos, pero son flexibles. Esta estrategia de evaluación está diseñada para la obtención de información de un área definida de interés particular.

Los grupos focales producen datos que son del interés del investigador sobre un tema específico. No intenta llegar a una conclusión o consenso, sino más bien la descripción lo más amplia posible sobre cierto tema. El objetivo es, más bien, la obtención de percepciones, sentimientos, opiniones acerca de productos o servicios que los consumidores utilizan en su vida diaria o en su experiencia académica, laboral o científica.

IMPORTANCIA DEL GRUPO FOCAL

El grupo focal es una herramienta muy útil para la planificación de los programas y la evaluación de los mismos. El secreto consiste en que los participantes puedan expresar libremente su opinión sobre diferentes aspectos de interés en un ambiente abierto para el libre intercambio de ideas.

Otro de los aspectos positivos estriba en el hecho de proveer participación a las personas involucradas en los respectivos programas.

En cuanto a la comunicación organizacional, el uso por las empresas es para entender en su propio beneficio sobre las motivaciones, incentivos, influencias que tiene sus empleados y así mejorar su rendimiento mediante la satisfacción de necesidades.

USOS DEL GRUPO FOCAL

- Antes de comenzar algún grupo, para efectos de la planificación.
- Durante el programa.
- Al finalizar algún programa como suplemento de una evaluación final.
- **Después de algún programa, como evaluación de seguimiento para observar el efecto del programa a mediano o largo plazo, y para establecer las lecciones aprendidas y los puntos débiles y fuertes que tuvo el programa.**

CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS FOCALES

- Los participantes tienen ciertas características homogéneas.
- Se proveen datos de índole cualitativa.
- El propósito no es el de establecer consenso, sino el de establecer las percepciones, sentimientos, opiniones y pensamientos de los participantes.

DISEÑO

1. Es necesario determinar el propósito de la actividad. Entre otras cosas se debe establecer la razón por la cual se va a llevar a cabo el estudio, a quienes les interesa la información, los tipos de información que son importantes, quiénes van a ser los usuarios de la información, determinar el tipo de información requerida, y la razón por lo que la misma es requerida.
2. Selección de participantes para el Grupo Focal. Determinar la población a participar. Entre estos pueden ser los miembros de grupos específicos, consejos asesores, empleados, consumidores o clientes de algún producto o programa específico. Se espera que los participantes en un mismo grupo sean lo más homogéneos posibles. El propósito es que los participantes se puedan expresar libremente sin herir susceptibilidades. Sin embargo, aún cuando los participantes se conozcan, es posible desarrollar buenos grupos focales si el moderador provee un ambiente apropiado para el mismo. En cuanto a su tamaño, los grupos focales son grupos pequeños. Los grupos focales varían de cuatro a 12 personas. La razón es porque, cuando el grupo focal es demasiado grande se subdivide y es difícil manejarlo, y si es demasiado pequeño la discusión se empobrece. En el rango recomendado el grupo da oportunidad a que todos se expresen y provee una gran diversidad de percepciones.
3. Diseño de una guía de discusión por parte del moderador, la cual constará de los siguientes puntos:
 - Definición de objetivos (los cuales deben ser breves, claros y concisos).
 - Definición del Preámbulo (el cual tendrá como meta reducir la tensión del grupo).
 - Elaboración del cuestionario de preguntas de discusión abierta (se debe llevar a cabo en secuencia lógica, fácil de comprender y en coherencia con los objetivos).
 - Las preguntas deben ser abiertas, de manera que éstas generen pensamiento crítico y que cada uno tenga la suficiente flexibilidad para elaborar sus respuestas. Preguntas que se contesten con una palabra o con un sí o un no se deben evitar. Ejemplos de preguntas son los siguientes: ¿Qué opinas del programa? ¿Cómo te sentiste durante el curso? ¿Dónde conseguiste la nueva información? ¿Qué aspectos te gustan más de la propuesta o proyecto?
 - Una vez se sobrepase el número de 20 preguntas, se debe proceder a establecer prioridades, de manera que el número final fluctúe entre 8-10 preguntas.
 - Durante este proceso no se debe destacar el añadir preguntas que no habían sido previamente consideradas, o el modificar preguntas existentes.

- Una vez que se analizado las preguntas a incluirse, se debe establecer una secuencia lógica de las mismas.
- Antes de que las preguntas puedan ser utilizadas en el grupo focal, se deben probar las mismas con una población similar a la del estudio. El objetivo es probar el instrumento en condiciones reales con una población parecida. Esto se conoce como proyecto piloto.
- Tras el proyecto piloto, se deben realizar las modificaciones pertinentes, en el caso de que esto sea necesario. La duración de un grupo focal debe fluctuar entre 1 ½ y 2 horas de duración.

VENTAJAS DEL GRUPO FOCAL

- Es un proceso social, donde se ofrece la oportunidad de interactuar con otras personas.
- Esta técnica no excluye a aquellos participantes que tengan limitaciones en la lectura y la escritura.
- Los participantes pueden decidir sus opiniones después de escuchar a otros.
- El grupo focal es un proceso vivo y dinámico, el cual ocurre naturalmente, a diferencia de las condiciones controladas d los procesos experimentales.
- Tiene mayor credibilidad que otras técnicas, debido a que la estrategia y los hallazgos son fácilmente entendibles por los participantes y por aquellos que van a utilizar la información.
- Tiene el potencial de proveer resultados rápidos.

LIMITACIONES DE LOS GRUPOS FOCALES

- La técnica requiere de entrevistadores diestros. El éxito de la actividad va a residir en gran parte de las destrezas del moderador.
- Los grupos pueden variar considerablemente. La composición de cada grupo focal tiende a tener unas características especiales, para las que el moderador debe estar preparado.
- La dinámica debe ofrecerse en un ambiente que invite al intercambio de ideas. Esto puede representar algún tipo de problema de logística y a menudo se requiere ofrecer algunos incentivos para los participantes.

En resumen, el grupo focal es un método que ofrece muchas ventajas gracias al poco tiempo y dinero que exige para su realización.