



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala



**“Relación de Satisfacción Laboral con las Políticas de la Empresa:
Estudio de Caso.”**

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

Cano Olvera Adriana

Centeno Vega Lilian

Directora: Mtra. Blanca Leonor Aranda Boyzo.

Dictaminadores: Mtro. Francisco Jesús Ochoa Bautista.

Lic. Emiliano Lezama Lezama.

Los Reyes Iztacala, Edo. De México, 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.

DEDICATORIAS

Mi tesis la dedico principalmente a mi *hijo* que llego a cambiar mi vida y me hizo madurar y ver la vida de diferente forma, le doy las gracias por alegrarme todos los días con esa carita y sonrisa hermosa. Te amo muchísimo ¡*Santiago!*

Gracias *Mamá* por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí siempre, a pesar de lo malo siempre estuviste apoyándome en cada momento. Me siento orgullosa de tener una Mamá como tú fuerte y trabajadora. ¡Mil gracias!. Para ese angelito que es mi *Papá* y que esta en el cielo, le agradezco por quererme y apoyarme siempre, prometo que les recordare a tus nietos la persona fuerte e inteligente que fuiste.

A mis hermanos *Marisol, Kenia, Blanca y Juan*, gracias por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho por que pesar de mi mal humor me siguen queriendo y soportado.

Omar Gutiérrez, llegaste a mi vida en el momento justo, gracias por el apoyo que me haz dado para continuar y seguir adelante, eres muy especial para mi ya que formas parte de mi presente y futuro. Te amo.

Amiguetas Adriana, Erika y Gabriela, siempre han estado conmigo en los buenos y malos momentos, gracias por todas las risas y locuras que hicimos fuera y dentro de la escuela. Las quiero mucho y saben que siempre van a contar conmigo.

Lilian Centeno Vega.

Dedico esta tesis a *Dios* primeramente por permitirme seguir con vida y darme a la maravillosa familia que tengo.

A mis padres por motivarme cada día a seguir adelante, y dar todo de ellos para velar mi bienestar, por su apoyo y confianza en todo momento. Les agradezco por no dudar de mi capacidad e inteligencia, es por ustedes lo que soy ahora. *Los amo.*

A mi hermano por hacer la vida y todos los momentos más alegres, te agradezco por compartirme tu conocimiento y tiempo, mejor hermano no hubiese querido tener, eres el perfecto.

A Omar Sanchez por siempre recordarme mis sueños y la importancia de no perderlos de vista. Omar también te agradezco por los malos chistes hacia mi carrera, me hicieron ver cuánto la amo.

A mis amigas Lillian, Erika y Gaviota por compartir excelentes momentos a lo largo de la carrera, por ser mis confidentes y cómplices. Por brindarme su apoyo incondicional siempre, sin ustedes no hubiera sido tan divertido.

A mis maestros, especialmente a la maestra Blanca Aranda por su paciencia, tiempo y por todos su conocimientos que me compartió, le estaré agradecida siempre.

Adriana Cano Olvera.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo 1	
Historia de la psicología organizacional.....	14
Capítulo 2	
Áreas que aborda la psicología organizacional	25
Capítulo 3	
Satisfacción laboral.....	49
Capítulo 4	
Políticas de la empresa.....	74
Capítulo 5	
Metodología	82
Capítulo 6	
Análisis de Resultados.....	89
Capítulo 7	
Conclusiones	94
Bibliografía	99
Anexos.....	102

Relación de la Satisfacción Laboral con las Políticas de la Empresa: Estudio de Caso

RESUMEN

Esta tesis esta realizada bajo el enfoque o la línea de la psicología organizacional o psicología industrial. Sabiendo que estas trabajan principalmente los recursos humanos que es la parte del factor humano de cada institución. Dentro de los recursos humanos existen diferentes áreas que la cubren como por ejemplo la capacitación, el reclutamiento, la selección, la ergonomía, la seguridad e higiene, sin dejar de lado a la satisfacción laboral que es el punto en donde nos enfocamos de una manera más específica para la realización de este proyecto. Entendiendo a la satisfacción laboral como un punto crucial entre el buen desempeño laboral y la estabilidad que tiene un candidato dentro del puesto. Por esta razón es indispensable cuidar el recurso humano, dándole o proporcionándole lo que necesite para que este a gusto dentro de su empleo. Esto solo se concluye revisando a diferentes autores que tienen diferentes perspectivas a cerca de que es lo indispensable para mantener una buena relación empleado-patrón creando una línea de ganar-ganar. Entre estas cosas están los buenos sueldos, reconocimiento social, recompensas remuneradas, las políticas de la empresa entre otras. En este último ponemos principal interés, así creando nuestra hipótesis "Al existir políticas laborales establecidas dentro de una institución se garantiza la satisfacción laboral de los empleados"; así poniendo en marcha la investigación, en donde nos apoyamos en dos grupos A (empresa con políticas), X (empresa sin políticas) con veinte integrantes cada grupo elegidos al azar, para conocer la satisfacción laboral de los empleados se utilizó el instrumento NTP 394 Escala General de Satisfacción Laboral, teniendo como resultado final que nuestra hipótesis de trabajo se acepta ya que existe una correlación significativa entre la empresa que no contaba con manual y la que contaba con manual de políticas por lo tanto se encontró que había mayor satisfacción laboral. Es decir, confirmando que si existen políticas habrá satisfacción laboral. Con esto sugerimos que la mayoría de las empresas si no es que todas deben de tener a la mano y siempre al alcance las políticas de su empresa para que conozcan cuáles son sus derechos, obligaciones y restricciones y se sientan identificados, para que la empresa pueda avanzar en conjunto con él empleado.

Palabras Clave: Satisfacción Laboral, Psicología Organizacional, Políticas de la Empresa.

INTRODUCCIÓN

La Psicología Organizacional se desarrolló, a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones debido a que pone más interés en el empleado que la Psicología Industrial, que se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo.

Clay y Whakeley (1977), indican que la psicología organizacional comenzó el 20 de Diciembre de 1901, cuando el joven Walter Dill Scott, profesor adjunto de psicología en la Universidad Northwestern, dijo al Agate club de Chicago:

“Hablando en términos amplios, la psicología es la ciencia de la mente. El arte es el obrar y la ciencia es entender cómo hacerlo o la explicación de por qué se ha hecho. Si descubrimos y podemos expresar las leyes psicológicas en que se basa el arte de la publicidad, habremos realizado un adelanto innegable, porque al arte de la publicidad le habremos agregado la ciencia”.

Se ha tratado de llegar a una definición de la psicología organizacional en común, siempre se encuentra que muchos autores hacen diferentes aportaciones o ven el concepto desde su perspectiva. Por esta razón López (2008), en su artículo pone varias definiciones que diferentes autores han aportado, esto con el fin de que el término de psicología organizacional quede más claro. Por ejemplo, menciona a Spector (2002), quien dice que la Psicología Industrial/Organizacional (I/O) es un pequeño campo de la psicología aplicada, se refiere al desarrollo y aplicaciones de principios científicos en el lugar de trabajo, por su parte, Landy y Conte (2005), mencionan que la psicología organizacional es la aplicación de lo psicológico, de la teoría y de la investigación en el escenario laboral. Hace una aclaración en relación con el escenario laboral. El dominio de la psicología I/O, va más allá de los límites físicos del lugar de trabajo, influyendo muchos otros factores en el comportamiento organizacional. También está la aportación de Blum y Naylor (1968, en: Muchinsky, 2002), quienes dicen que es la aplicación o extensión de hechos y principios

psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria. Saal y Knight (1988, en: Furnham, 2001), por otro lado, presentan en dos partes esta definición de la psicología industrial y organizacional. Se trata:

1. Del estudio del comportamiento, los pensamientos y sentimientos del hombre y la mujer conforme se adaptan a las personas, los objetivos y el ambiente donde se desenvuelven en el ámbito laboral.
2. Del uso de esa información para aumentar al máximo el bienestar económico y psicológico de todos los empleados (hombres y mujeres, blancos y negros, trabajadores y gerentes, etcétera.) Asimismo, esta definición en dos partes destaca la dicotomía entre la ciencia de la psicología industrial y organizacional, la cual busca nuevos conocimientos y la práctica de esta disciplina, que utiliza dicho conocimiento en beneficio de la organización y de sus integrantes. Aunque muchos profesionales de la psicología industrial y organizacional actúan como científicos y profesionales, la relación entre estos dos aspectos del campo no siempre ha sido armónica.

E.H. Shein (1980), considera a la psicología industrial como la precursora que estudiaba tradicionalmente, en las décadas de 1920, 1930 o 1940, con un enfoque más limitado, los mismos fenómenos que en la actualidad ocupan la atención de la psicología organizacional, quien ha podido incorporar una visión sistemática de los mismos.

Mientras que Blum y Naylor (1990), refieren que la psicología industrial es simplemente la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria. El aspecto más relevante de la psicología industrial es su disciplina. Reconoce claramente que las conclusiones científicas deben ser objetivas y basarse en datos reunidos como resultado de la aplicación de un procedimiento definido, no trata las suposiciones o las hipótesis como si fueran conclusiones, Sus

descubrimientos confirman a veces lo evidente y, con mucha frecuencia, no son precisamente románticos.

Asimismo Zepeda (1999), lo define como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen un impacto en las personas. Por otro lado Mazabel (2000), lo define como la rama de la psicología que estudia la interrelación entre los trabajadores y la empresa.

De una manera más explícita y más detallada, esta la definición de Furnham (2008), quien menciona que la psicología organizacional es el estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones; de la manera en que son recompensadas y de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes. También analizan la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginario o implícito de los demás en su organización.

Se puede decir que la psicología organizacional es el estudio del individuo en las organizaciones, pero también se encarga de estudiar a grupos pequeños y grandes y la influencia de la organización como un todo en el individuo. La psicología organizacional es una ciencia relativamente joven, al igual que las ciencias cognitivas, se trata de una disciplina híbrida que complace derribando fronteras disciplinarias (Russel, 1976).

Como se puede ver, realmente la definición de la psicología organizacional, va enfocada hacia el mismo sentido, a la aplicación de los conceptos, conocimientos, habilidades, técnicas y metodologías propias de la psicología con aplicabilidad en contextos laborales, con el objetivo de generar bienestar económico, social, de salud, ambiental y mental a cada uno de los miembros de la organización incluyendo a empleados, obreros, trabajadores, gerentes y hasta a socios.

El estudio del comportamiento organizacional pronto se siente confundido por la enorme cantidad de términos que se intercambian y se han utilizado como sinónimos: psicología aplicada, industrial, ocupacional, organizacional, vocacional y del trabajo se utilizan indistintamente. Además, se recurre a expresiones como comportamiento organizacional, psicología industrial y organizacional, ergonomía, etc.

En relación a esto, lo podemos describir de la siguiente manera:

- Psicología aplicada: Contrasta con psicología pura y abarca toda la psicología que pretende la aplicación directa de la teoría o los métodos de la investigación psicológica.
- Psicología de los negocios: Un término ocasionalmente utilizado por consultores y científicos de la administración para referirse a los problemas de la administración cotidiana. Cada vez es más aceptado y puede usarse como sinónimo de psicología organizacional. Es posible que los críticos argumenten que la psicología de los negocios muchas veces asume la perspectiva de la gerencia y no la de los trabajadores.
- Psicología industrial: Posiblemente el primer término utilizado en esta área; reflejaba los intereses iniciales de los especialistas en psicología aplicada, a muchos de los cuales les interesaba los factores ambientales y físicos en el trabajo (factores humanos), la ergonomía y los grupos humanos. La ergonomía es ahora una disciplina interesante y de mayor amplitud.
- Psicología industrial y organizacional: Un término utilizado casi de manera exclusiva en Estados Unidos de América para incluir los viejos intereses de la psicología industrial y los más recientes de los psicólogos organizacionales. En gran medida sigue siendo sinónimo de psicología organizacional.
- Psicología ocupacional: Un término muy británico que se refiere a toda el área de investigación organizacional e industrial. En cierta forma, es confuso y ha dado origen al término más común psicología organizacional.
- Comportamiento organizacional: Un término empleado para referirse a un área multidisciplinaria con teorías y metodologías tomadas de la ciencia de la administración, la psicología y la sociología. En Gran Bretaña y Europa, tal vez

los sociólogos sean mayoría en esta área, mientras que en Estados Unidos de América son los psicólogos.

- Psicología organizacional: Quizá el término más difundido que incluye todo el concepto de la psicología del trabajo y la mayor parte de los aspectos del comportamiento en el trabajo. Probablemente sea el término que resultará victorioso en la batalla etimológica. Sin embargo, quienes no son psicólogos se oponen al “epíteto de psicología” y, por tanto, prefieren el término comportamiento.
- Psicología vocacional: Un término utilizado para referirse a un área muy específica de investigación, principalmente interesada por las alternativas vocacionales, la “adecuación” de las características de los individuos y los requerimientos del puesto, así como las diferencias entre las personas en distintas vocaciones.
- Psicología del trabajo: Un término relativamente nuevo, utilizado primordialmente por psicólogos europeos para referirse a la psicología en los negocios, industrial, ocupacional, organizacional y vocacional. Su simplicidad resulta sorprendente, pero una vez más es posible que algunos investigadores sin grado de psicólogos se resistan a su uso (Furnham, 2008).

Por otro lado, las funciones del psicólogo organizacional son múltiples, como lo menciona Furnham (2008), existen 12 áreas en las que trabajan:

- Selección y evaluación.
- Capacitación.
- Evaluación del desempeño.
- Cambio organizacional.
- Ergonomía.
- Alternativas vocacionales y orientación.
- Habilidades interpersonales.
- Igualdad de oportunidades.
- Seguridad y salud ocupacional.
- Diseño del trabajo.

- Encuestas de actitud.
- Bienestar y trabajo

Con base a la literatura revisada uno de los temas importantes que aborda la psicología organizacional es el de la satisfacción laboral la cual ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre aquélla y éstas. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y el buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada, la salud física y psíquica (la insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con alteraciones psicósomáticas diversas, el estrés, etc.), y las conductas laborales (se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción y absentismo, rotación, retrasos, etc.) (Dalton, 2006).

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral, es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción. Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial, estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista, pero no pueden determinar la satisfacción, ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc. (Fonseca, 2010)

Para definirlo se tiene que tomar en cuenta que existen varias descripciones, entre las que se encuentra la de Cain, el cual la define como una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto y se considera como el resultado o la consecuencia de experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él. Puede considerarse que la satisfacción tiene un sentido similar del placer. Mientras que, Locke proporciona una definición integral de la satisfacción laboral como una condición que incluye reacciones o actitudes

cognitivas, afectivas y evaluativas y establece que es “un estado emocional agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona”. La satisfacción laboral es resultado de la percepción de los empleados de lo bien que su empleo proporciona lo que consideran importante.

La satisfacción y la insatisfacción pueden o no dar como resultado una conducta abierta dependiendo de la personalidad del individuo, de las oportunidades de autoexpresión en el trabajo y de las otras alternativas que estén abiertas para él.

El análisis de las actitudes tiene hasta ahora implicaciones directas, mientras que el análisis de la satisfacción laboral se centra en las actitudes de los empleados hacia sus empleos y el análisis del compromiso organizacional se centra en sus actitudes hacia la organización en general.

La satisfacción laboral está demasiado limitada conceptualmente ya que existen tres dimensiones de la satisfacción laboral que se aceptan por lo general. En primer lugar, la satisfacción laboral es una respuesta emocional a una situación de trabajo. Como tal, no es observable; solo puede inferirse. En segundo lugar, se determina según qué tanto los resultados satisfacen o exceden las expectativas. En tercer lugar, representa varias actitudes relacionadas. A través de los años, se han identificado cinco dimensiones laborales que representan las características más importantes de un empleo, hacia las cuales los empleados tienen respuestas afectivas. Estas son:

1. El trabajo mismo. El grado en el que empleo proporciona al individuo tareas interesantes, oportunidades de aprendizaje y la oportunidad de aceptar responsabilidades.
2. El pago. El monto de la remuneración financiera que se recibe y el grado en el que esta se considera equitativa respecto a la de los demás empleados de la organización.
3. Las oportunidades de promoción. Las oportunidades de progreso en la organización.
4. La supervisión. Las habilidades del supervisor para proporcionar asistencia técnica y apoyo al comportamiento.

5. Los colegas. El grado en el que los compañeros de trabajo son técnicamente competentes y socialmente solidarios.

Existen varios factores que influyen en la satisfacción laboral, las influencias principales se reúnen junto con las cinco dimensiones anteriores.

- El trabajo mismo: Muestra la retroalimentación del trabajo mismo y la autonomía son dos de los principales factores motivacionales relacionados con el trabajo. Un factor importante en este punto es el desarrollo de la carrera, queriendo decir que la satisfacción laboral se relaciona con la igualdad de oportunidades, así como con las prácticas amigables con las familias y contra el acoso.
- El pago: Es otro punto en toda la extensión de la palabra, así como las prestaciones que se ofrecen.
- Las promociones: Los individuos que son promovidos con base en su antigüedad experimentan con frecuencia satisfacción laboral, pero no tanta como los que son promovidos con base en su desempeño.
- La supervisión: Se centra en los empleados y se mide según el grado con el que el supervisor adquiere un interés personal y se preocupa por el empleado.
- El grupo de trabajo: En donde los colegas o miembros de equipos, amistosos y cooperadores, son una fuente moderada de satisfacción laboral para empleados individuales.
- Las condiciones de trabajo: Si estas son buenas, al personal se le facilita llevar a cabo su trabajo.

Otra dimensión incluye los contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el

enunciado reto del trabajo, en la que menciona que los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Existen sistemas de recompensas justas. En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

Las condiciones favorables de trabajo son muy importantes ya que a los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. (Vidales, 2008).

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974). (Márquez, 2010)

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción y compatibilidad entre la personalidad y el puesto.

Dentro de la satisfacción laboral se encuentra la motivación ya que revisando literatura se encontró que una de las teorías más importantes en la psicología industrial es la relacionada a este tema, a la que se llama teoría de la motivación de las expectativas y la instrumentalidad, ya que esta sostiene que los individuos se sienten motivados a dedicarse a determinadas conductas hasta el punto de que se

considera que esos comportamientos dan como resultado la obtención de recompensas o consecuencias que desee obtener el individuo. (Pérez, 1978).

La satisfacción por el trabajo propio no proporciona necesariamente una fuerte motivación para alcanzar altos niveles de producción debido a que se han hallado relaciones positivas más firmes entre la satisfacción en el trabajo y otros criterios, como las ausencias, rotación de personal y los conflictos en el interior de la organización que pueden llegar a implicar costos para la gerencia. Aún cuando la satisfacción en el trabajo puede estar asociada a veces a una elevada productividad, ambas variables tienen probabilidades de formar parte de un conjunto más complejo de relaciones. En varios casos es probable que el desempeño del trabajo sea la causa de la satisfacción, más que su efecto (Guillen, 2002).

Existen varias formas de medir la satisfacción laboral debido a que se debe utilizar una amplia gama de clasificaciones de empleos y con personas de diferentes niveles para poder medir la satisfacción laboral; ya que su contenido debe ser tal que los significados de los términos utilizados sean comunes para los trabajadores, el lenguaje debe ser suficientemente bajo para los trabajadores de escasa y los de elevada escolaridad. Mientras que las consideraciones prácticas exigen que la medida sea breve, y administrada con facilidad en grupos y de calificación sencilla.

La medida deberá generar calificaciones que indiquen la satisfacción en numerosos aspectos diferenciados de la situación del trabajo. La escala deberá estar libre de predisposiciones evidentes, tales como la aprobación o la tendencia a estar de acuerdo, con un concepto independiente de su contenido, de modo que las personas que están de acuerdo no obtengan calificaciones elevadas. También debe demostrar que tiene confiabilidad, tanto como consistencia interna, como estabilidad con el tiempo, en el mismo individuo.

Con base en lo anterior, consideramos que las políticas de la empresa como tal, son un factor importante en la satisfacción que tienen los empleados respecto a su trabajo.

Se ha manejado anteriormente y hay muchos artículos, en donde la satisfacción laboral depende de remuneraciones, de él trato que se tiene con el jefe directo y con los compañeros, así como la posibilidad de crecimiento, sin embargo, la mayoría de

las veces se ven como aspectos individuales que se pueden manejar llegando acuerdos, pero que es lo ¿qué pasa cuando no se pueden modificar?, ¿cuándo no se pueden negociar?, ¿cuando ya es una política que está establecida y se tiene que llevar al pie de la letra?, ¿realmente los empleados están de acuerdo con aquellas políticas?, estas preguntas dan apertura a nuestro interés de investigación, queremos analizar cómo es que las políticas de las empresas influyen y cuanto influyen en la satisfacción laboral del empleado.

Para esto, realizamos un estudio de caso, en donde participaron dos empresas certificadas, una con políticas de su empresa totalmente ergonómica, no modificable bajo ninguna circunstancia y la otra empresa no cuenta con ninguna política ni reglamento.

El nombre de ambas empresas por petición de los gerentes de las mismas, serán utilizados con seudónimos.

Nuestra primera empresa, será llamada “X”, esta empresa se dedica principalmente al comercio y venta de diferentes productos que se anuncian también por diferentes medios de comunicación, como son radio, internet y medios impresos (catálogos). Esta empresa es mexicana lleva 10 años trabajando en su giro, y se caracteriza por ser una de las 3 mejores en México. Su medio de distribución y propaganda que se maneja, como ya se menciono, es por medios de comunicación, sin embargo, la actividad más importante radica en su “call center”, en el cual trabaja la mayoría de los empleados de la empresa, principalmente son operadores telefónicos los que la sostienen, ya que son los que están generando dinero, al realizar pedidos y cobrar los mismos. Es una empresa que se basa mucho en los valores, principalmente en el respeto, la honestidad, el compromiso y la disciplina. Las personas directivas, se busca que sean muy exigentes con ellas mismas y con quien tienen a su cargo, por lo cual la forma de llevar la empresa es muy lineal y siempre siguiendo al pie de la letras las políticas que tiene estipulada la empresa.

La segunda empresa, se llamará “A”, esta se dedica a producir, comercializar e industrializar medicamentos y productos de cosmética desde hace 80 años, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la gente a través de sus productos. Su medio de distribución es a través de publicidad en medios impresos y algunas veces

en medios de comunicación, logrando que con esto se pueda llegar a ubicar dentro de los 50 primeros lugares en laboratorios farmacéuticos. Tiene una política de crecimiento constante y sostenido dentro del giro para que tenga una mejora continua, esta política la siguen todos los departamentos y no se establece solo para cubrir un requisito o el espacio de un documento sino para obtener una actitud permanente de trabajo en equipo, calidad conformada por gente de calidad que fabrica productos en beneficio de todos sus clientes.

HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

El comienzo de la Psicología Organizacional es muy cercano al inicio de la psicología como ciencia. Wundt fundó uno de los primeros laboratorios de psicología en Leipzig, Alemania y años después ya había establecido un próspero programa de entrenamiento y de investigación para graduados. De igual forma Munsterberg fue uno de los primeros en medir las capacidades de los trabajadores y vincularlas con el desempeño. Al mismo tiempo, en su práctica diaria, aplicó estadística básica para “analizar” los resultados de sus estudios. El primer texto de psicología organizacional, escrito en 1912 y traducido del alemán al inglés en 1913 fue otra de las contribuciones de Munsterberg a esta disciplina.

Munsterberg fue uno de los primeros en medir las capacidades de los trabajadores y vincularlas con el desempeño, pero no fue novedoso para su tiempo. Además, en su práctica diaria, aplicó estadística rudimentaria para “analizar” los resultados de sus estudios. El primer texto de psicología organizacional, escrito en 1912 y traducido del alemán al inglés en 1913 fue otra de las contribuciones de Munsterberg a esta disciplina.

En conjunto con su investigación sobre la eficiencia en la industria, destinó esfuerzos para persuadir a los líderes del gobierno y a la industria de Estados Unidos de que la psicología organizacional era una contribución clave para el desarrollo económico de la nación. En ese tiempo la psicología organizacional era una realmente era psicología “industrial”, y su meta era incrementar la productividad. Algunos la conocían como psicología “económica”.

Otros dos líderes de la psicología organizacional, contemporáneos de Munsterberg, fueron Walter Hill Scout y Walter Van Bingham, que trabajaron en el Carnegie Institute, desarrollando métodos para seleccionar y capacitar personal de ventas (Ferguson, 1965; Landy, 1993; 1997 citado en Landy y Conte, 2004).

Cuando Estados Unidos entró en la Primera Guerra Mundial en 1917, Scout y Bingham de forma voluntaria ayudaron a probar y ubicar a más de un millón de reclutas. Junto con otros prominentes psicólogos, adoptaron una conocida prueba de inteligencia (el test de Stanford-Binet, diseño para aplicación individual) que adoptaron para su aplicación masiva. Esta nueva forma de prueba fue llamada Army Alpha. Cuando la guerra terminó, su uso se estableció en la industria privada para emular la exitosa forma de probar al personal del ejército y así la evaluación de las capacidades mentales ocupó un lugar en el escenario laboral.

Antes de 1917 no se había otorgado un grado en psicología industrial. Lillian Gilbreth recibió el primer doctorado en psicología industrial en la Brown University, por su investigación aplicando los principios de la administración científica de Frederick W. Taylor en instituciones educativas. Ella y su esposo Frank Gilbreth se convirtieron en famosos consultores practicantes de la ingeniería humana. Hasta entonces, la ingeniería humana no era mucho más que los estudios de tiempo y movimientos. Los especialistas en tiempos y movimientos (como Frederick W. Taylor y los Gilbreth) dividieron cada acción en sus partes, tomaron el tiempo de cada movimiento y desarrollaron nuevos movimientos más eficientes que pudieron reducir la fatiga e incrementar la productividad (Blue y James, 1985).

En el segundo periodo de 1920 a 1969 se consideraba a la fuerza de trabajo con derechos y obligaciones, la gerencia también responsable ante clientes, empleados y acciones, en este periodo, de igual modo las personas y las utilidades son inseparables, el ambiente se puede dominar, controlar y aprovechar, en este periodo se considera más los valores sociales en donde las personas tienen que trabajar en grupos y equipos.

Durante el tercer periodo que abarca de 1970 a 1990, se pone más atención en la mano de obra con dignidad y sentido en el trabajo, se da la equidad entre trabajadores en cuanto a derechos, ya por último está el cuarto periodo del año 1991 a la fecha el gerente es más sensible a las habilidades y posibilidades de cada empleado, así como en sus carencias.

Hasta 1930 la psicología industrial se enfocó al uso de las pruebas de capacidad mental para seleccionar a los mejores trabajadores. Elton Mayo, un psicólogo australiano, llegó a Estados Unidos en 1924 (Griffin, Landy y Mayocchi, 2002 citado en Landy y Conte, 2004) y de inmediato empezó a estudiar no la eficiencia de los trabajadores, sino sus emociones. Estaba muy interesado en la posibilidad de que el trabajo “causara” que los trabajadores actuaran de forma patológica. Propuso la existencia de un estado mental conocido como “obsesión fantasiosa”, resultado de un adormecimiento mental y del trabajo difícil y repetitivo que caracterizaba a las fábricas de esos días. Mayo argumentó que ya que a los trabajadores no se les requería usar el intelecto, sino solo el esfuerzo físico, su mente inevitablemente vagaría y surgirían entonces pensamientos paranoides. Como resultado, serían infelices, propensos a resistirse a los intentos de la administración para incrementar la productividad y a unirse a los sindicatos. Es interesante hacer notar que tal reacción al trabajo rutinario hoy en día podría considerarse normal más que patológico.

Cuando Mayo tuvo la oportunidad de entrar a Harvard en 1926 (Trahair, 1984 citado en Landy y Conte, 2004), ya se había comenzado a investigar en Hawthorne, Illinois, en una planta de la Western Electric Corporation. Estos estudios fueron clásicos y se conocen como estudios Hawthorne. La investigación se inició como un simple intento para incrementar la productividad mediante la manipulación de la iluminación, los periodos de descanso y los horarios laborales (Roethlisberg y Dickson, 1939). Sin embargo los resultados de estos experimentos eran engañosos. En ocasiones, cuando las condiciones eran peores (por ejemplo, con poca iluminación), mejoraba la producción y cuando las condiciones eran mejores (por ejemplo, mejorando la iluminación), la producción disminuía. Mayo sugirió entrevistar a los trabajadores para ver qué estaba sucediendo. Esto lo llevó al dramático descubrimiento (para ese momento) de que las actitudes de los trabajadores jugaban un papel en la productividad. En el contexto de los experimentos Hawthorne, el hecho de prestar atención a los trabajadores pareció afectar su comportamiento. Esto se conoce como “efecto Hawthorne”, el cambio conductual resultante de la atención de los investigadores a los trabajadores. Hasta ese momento, había sido aceptado que el

único motivador significativo del esfuerzo era el dinero y que el entorno, más que la persona, era de primer importancia. Los resultados de los estudios Hawthorne anunciaron un movimiento radical conocido como movimiento de las relaciones humanas. Los investigadores de este movimiento estaban interesados en teorías de la motivación más complicadas, así como un nuevo mundo emocional del trabajador. Los estudios sobre satisfacción laboral fueron más frecuentes.

La Segunda Guerra Mundial tuvo un efecto muy estimulante en el desarrollo del área organizacional, cientos de psicólogos de todas las especialidades contribuyeron al esfuerzo de la guerra. Los psicólogos trabajaban con problemas que ampliaban la visión de ambos trabajos, incluyendo la selección de reclutas, su ubicación en diferentes puestos, capacitación, moral, evaluación de desempeño, trabajo en equipo y diseño de equipos de trabajo. Antes de esa época, la American Psychological Association (APA) limitaba sus intereses a la psicología experimental y rechazaba los intentos de los psicólogos organizacionales por incluir a la práctica en su disciplina, la cual se consideraba como no científica. Sin embargo, como resultado de la guerra, la APA abrió sus puertas a la psicología aplicada y en 1944 se formó la División 14 of Industrial Business Psychology, (Benjamín, 1997 citado en Spector 2002). Los candidatos a los puestos de espía eran enviados a una granja apartada cerca de Washington, D.C. para llevar a cabo evaluaciones más detalladas, lo que regularmente tenía una duración de por lo menos una semana. Las evaluaciones consistían no sólo en entrevistas y pruebas de lápiz y papel, sino también en “ejercicios” que pretendían determinar si soportaban el estrés físico del trabajo detrás de las líneas enemigas. (Landy y Conte, 2004).

Tanto en Estados Unidos como en los países aliados, la moral de los trabajadores de la industria de guerra era un elemento importante, así como los efectos de la fatiga sobre el desempeño. En Inglaterra los psicólogos estaban muy interesados en los trabajadores de armamento y realizaron varios estudios para reducir la fatiga y mejorar la moral.

Después de la guerra, las dos áreas de psicología industrial y organizacional continuaron su expansión; es más, mediante la demostración de su valor hacia la sociedad a gran escala, las compañías privadas tomaron mayor interés en el área,

implementando varios procedimientos organizacionales, como serían las pruebas psicológicas.

Otro evento en EUA que ayudó a dar forma al área de la psicología organizacional fue la promulgación de Ley de los derechos civiles en 1964, la cual puso en movimiento fuerzas que han tenido gran impacto en la manera en que las organizaciones contratan y tratan a sus empleados.

La historia del área está llena de ejemplos de cómo los psicólogos organizacionales han contribuido a mejorar las organizaciones y las condiciones de trabajo de los empleados. El área ha crecido desde su interés inicial por la productividad hasta las muchas y muy diversas áreas que se encuentran ahora. (Spector, 2002).

Con relación a lo anterior se ha tratado de llegar a una definición de la psicología organizacional en común, pero como todas las definiciones, muchos autores hacen diferentes aportaciones o ven el concepto desde su perspectiva.

El estudio del comportamiento organizacional pronto se siente confundido por la enorme cantidad de términos que se intercambian y se han utilizado como sinónimos: psicología aplicada, industrial, ocupacional, organizacional, vocacional y del trabajo se utilizan indistintamente. Además, se recurre a expresiones como comportamiento organizacional, psicología industrial y organizacional, ergonomía, etc.

En relación a esto, lo podemos describir de la siguiente manera:

- Psicología aplicada. Contrasta con psicología pura y abarca toda la psicología que pretende la aplicación directa de la teoría o los métodos de la investigación psicológica.
- Psicología de los negocios. Un término ocasionalmente utilizado por consultores y científicos de la administración para referirse a los problemas de la administración cotidiana. Cada vez es más aceptado y puede usarse como sinónimo de psicología organizacional. Es posible que los críticos argumenten que la psicología de los negocios muchas veces asume la perspectiva de la gerencia y no la de los trabajadores.

- Psicología industrial. Posiblemente el primer término utilizado en esta área; reflejaba los intereses iniciales de los especialistas en psicología aplicada, a muchos de los cuales les interesaba los factores ambientales y físicos en el trabajo (factores humanos), la ergonomía y los grupos humanos. La ergonomía es ahora una disciplina interesante y de mayor amplitud.
- Psicología industrial y organizacional. Un término utilizado casi de manera exclusiva en Estados Unidos de América para incluir los viejos intereses de la psicología industrial y los más recientes de los psicólogos organizacionales. En gran medida sigue siendo sinónimo de psicología organizacional.
- Psicología ocupacional. Un término muy británico que se refiere a toda el área de investigación organizacional e industrial. En cierta forma, es confuso y ha dado origen al término más común psicología organizacional.
- Comportamiento organizacional. Un término empleado para referirse a un área multidisciplinaria con teorías y metodologías tomadas de la ciencia de la administración, la psicología y la sociología. En Gran Bretaña y Europa, tal vez los sociólogos sean mayoría en esta área, mientras que en Estados Unidos de América son los psicólogos.
- Psicología organizacional. Quizá el término más difundido que incluye todo el concepto de la psicología del trabajo y la mayor parte de los aspectos del comportamiento en el trabajo. Probablemente sea el término que resultará victorioso en la batalla etimológica. Sin embargo, quienes no son psicólogos se oponen al “epíteto de psicología” y, por tanto, prefieren el término comportamiento.
- Psicología vocacional. Un término utilizado para referirse a un área muy específica de investigación, principalmente interesada por las alternativas vocacionales, la “adecuación” de las características de los individuos y los requerimientos del puesto, así como las diferencias entre las personas en distintas vocaciones.
- Psicología del trabajo. Un término relativamente nuevo, utilizado primordialmente por psicólogos europeos para referirse a la psicología en los negocios, industrial, ocupacional, organizacional y vocacional. Su simplicidad resulta sorprendente,

pero una vez más es posible que algunos investigadores sin grado de psicólogos se resistan a su uso (Furnham, 2008).

Por todo lo anterior, el estudio de la psicología organizacional debe hacerse bajo el marco del enfoque de sistemas. Así, con el propósito de integrar a la misma psicología de las organizaciones en una perspectiva sistemática. Entre las relaciones que evidentemente mantiene la psicología organizacional con otras disciplinas, destaca principalmente el contacto con la psicología industrial, la psicología social, la sociología, la antropología, las disciplinas administrativas y el desarrollo organizacional. En cuanto a sus vínculos con la psicología social, se dice que se orienta a la investigación relacionada con el “cómo se influye la gente entre sí”, en la medida en que “los hechos psicológicos están influidos por las actividades psicológicas percibidas o anticipadas de los otros”, por lo tanto, existen vínculos estrechos con la psicología organizacional, ya que ambas estudian los mismo fenómenos, sólo que la social en un contexto mucho más amplio que la organizacional. Por lo que respecta a la sociología, ésta busca entender los procesos organizacionales, sin enfatizar los procesos individuales, mientras que la psicología organizacional desea comprender más los segundos que los primeros. En cuanto, a la antropología corresponde el estudio del hombre como tal, sin buscar de manera especializada los procesos psicológicos que surgen en él cuando se ubica dentro del contexto de una organización. La administración, vista como la conducción de las instituciones se ocupa de todos aquellos aspectos relacionados con sus posibilidades de mejorar su gestión. De manera especial, a partir de la década de 1970, el desarrollo organizacional se posiciona como un campo de conocimiento orientado a crear y liderar los cambios fundamentales en las organizaciones (Zepeda, 1999).

Además, la psicología de las organizaciones, como cualquier otra rama de la psicología, comparte las características de las ciencias, así que cubre 4 papeles fundamentales:

- Investigación.
- Orientación.

- Facilitador de diagnóstico, monitoreo y evaluación de proyectos, roles y funciones de una organización.
- Compendia y describe los conocimientos, habilidades y las herramientas que optimizan la vida organizacional.

Sabiendo y revisando lo anterior podemos pasar a algunas definiciones que se han dado sobre la psicología organizacional, por ejemplo, López (2008), en su libro maneja varias definiciones que diferentes autores han aportado, esto con el fin de que el término de psicología organizacional quede más claro. Primeramente, menciona a Spector (2002), quien dice que la Psicología Industrial/Organizacional (I/O) es un pequeño campo de la psicología aplicada, se refiere al desarrollo y aplicaciones de principios científicos en el lugar de trabajo, por su parte, Landy y Conte (2005), mencionan que la psicología organizacional es la aplicación de lo psicológico, de la teoría y de la investigación en el escenario laboral. Hace una aclaración en relación con el escenario laboral. El dominio de la psicología I/O, va más allá de los límites físicos del lugar de trabajo, influyendo muchos otros factores en el comportamiento organizacional. También está la aportación de Blum y Naylor (1990), quien dicen que es la aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria. Saal y Knight (1988, p.8, en: Furnham, 2001 p.2), por otro lado, presentan en dos partes esta definición de la psicología industrial y organizacional. Se trata:

1. Del estudio del comportamiento, los pensamientos y sentimientos del hombre y la mujer conforme se adaptan a las personas, los objetivos y el ambiente donde se desenvuelven en el ámbito laboral y
2. Del uso de esa información para aumentar al máximo el bienestar económico y psicológico de todos los empleados (hombres y mujeres, blancos y negros, trabajadores y gerentes, etcétera.) Asimismo, esta definición en dos partes destaca la dicotomía entre la ciencia de la psicología industrial y organizacional, la cual busca nuevos conocimientos y la práctica de esta disciplina, que utiliza dicho conocimiento en beneficio de la organización y de sus integrantes. Aunque muchos

profesionales de la psicología industrial y organizacional actúan como científicos y profesionales, la relación entre estos dos aspectos del campo no siempre ha sido armónica.

Blum y Naylor (1990) refieren que la psicología industrial es simplemente la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria. El aspecto más relevante de la psicología industrial es su disciplina. Reconoce claramente que las conclusiones científicas deben ser objetivas y basarse en datos reunidos como resultado de la aplicación de un procedimiento definido, no trata las suposiciones o las hipótesis como si fueran conclusiones, sus descubrimientos confirman a veces lo evidente y, con mucha frecuencia, no son precisamente románticos.

Schultz (1982) citado por Zepeda (1999), define la psicología organizacional como parte de la psicología industrial y describe su ámbito al considerar que el psicólogo organizacional estudia la repercusión que esos aspectos tienen en la productividad, la motivación, y el espíritu de equipo.

Asimismo Zepeda (1999), lo define como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, ya través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas y que lejos de centrarse en el estudio de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma y que es a partir de 1980, y gracias al avance de las teorías orientadas a la calidad total y a reingeniería de procesos, que ha quedado claro que es preferible considerar como parte de la empresa o institución no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino, a quienes son los beneficiarios de sus productos o servicios y a quienes actúan como sus proveedores.

Por otro lado Mazabel (2000), lo define como la rama de la psicología que estudia la interrelación entre los trabajadores y la empresa.

De una manera más explícita y más detallada esta la definición de Furnham (2008), quien menciona que la psicología organizacional es el estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones; de la manera

en que son recompensadas; de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes. También analizan la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginario o implícito de los demás en su organización.

La psicología organizacional es el estudio del individuo en las organizaciones, pero también se encarga de estudiar a grupos pequeños y grandes y la influencia de la organización como un todo en el individuo. La psicología organizacional es una ciencia relativamente joven, al igual que las ciencias cognitivas, se trata de una disciplina híbrida que complace derribando fronteras disciplinarias.

Como se puede ver, realmente la definición de la psicología organizacional, va enfocada hacia el mismo sentido, a la aplicación de los conceptos, conocimientos, habilidades, técnicas y metodologías propias de la psicología con aplicabilidad en contextos laborales, con el objetivo de generar bienestar económico, social, de salud, ambiental y mental a cada uno de los miembros de la organización incluyendo a empleados, obreros, trabajadores, gerentes y hasta a socios (Furnham, 2008).

Por otro lado, las funciones del psicólogo organizacional son múltiples, como lo menciona Furnham (2008), existen 12 áreas en las que trabajan:

- Selección y evaluación.
- Capacitación.
- Evaluación del desempeño.
- Cambio organizacional.
- Ergonomía.
- Alternativas vocacionales y orientación.
- Habilidades interpersonales.
- Igualdad de oportunidades.
- Seguridad y salud ocupacional.
- Diseño del trabajo.

- Encuestas de actitud.
- Bienestar y trabajo

La psicología organizacional puede ser de utilidad para instituciones de todo tipo: gubernamental, empresariales, sociales, de beneficencia, políticas y religiosas. Frecuentemente, en ellas identifican como parte de sus requerimientos: 1) Lograr que sus integrantes adopten con profundidad su filosofía y participen activamente en la consecución de sus fines organizacionales; además que sean más productivos o ayuden a captar nuevos y más prometedores segmentos de mercado; 2) que sigan con entusiasmo a sus líderes formales y se mantengan permanentemente motivados; 3) que se orienten al trabajo en plena integración con los demás miembros, solucionando de la mejor manera los conflictos interpersonales surgidos entre ellos; 4) que promuevan y adopten los cambios y las transformaciones requeridos institucionalmente; 5) que usen lo mejor de su creatividad para tomar decisiones con el propósito de solucionar los problemas que enfrentan las organizaciones. Ante estas situaciones se espera que se puedan enfrentar cualquier administrador profesional, sin importar su área de especialización. Por ello, la psicología organizacional ha resultado a lo largo de los años de especial interés para todas aquellas empresas que requieren administrar el quehacer de seres humanos (Zepeda, 1999).

En este capítulo se han mencionado los acontecimientos más importantes que dieron origen a la psicología organizacional. Así como el grado de relevancia que tuvieron las guerras mundiales y otros sucesos para que se tomara en cuenta la evaluación de individuos. Esto ha dado pie a que en la actualidad se continúe con dicha técnica y de esta manera tomar en cuenta diferentes aspectos como lo es la motivación y la capacitación de los empleados.

ÁREAS QUE ABORDA LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

A lo largo del capítulo uno, hemos revisado y mencionado que es la psicología organizacional, lo que son sus orígenes y algunas concepciones que han aportado diferentes autores. De igual manera, sabemos que la psicología organizacional tiene diferentes campos de estudio, y a su vez diferentes especialidades. En este capítulo nos enfocaremos a describir cuales son estos campos y cuáles son sus funciones en específico.

Comenzaremos por el primer paso que realiza la psicología organizacional que es el reclutamiento de personas para poder cubrir una vacante. Este reclutamiento está enfocado al área de Recursos Humanos, que es el departamento que lleva todo el proceso para la colocación de candidatos dentro de una empresa.

1.- Reclutamiento

De la Calle y De Urbina (2004) mencionan claramente que el reclutamiento es la primera fase del proceso de afectación y tiene como objetivo reunir el mayor número posible de aspirantes cualificados a fin de poder seleccionar entre los mismos aquellos, que son los más idóneos, destacando que con esto se refieren a las personas con mayor habilidades para poder desempeñar el trabajo asignado, no estando ni muy encima y ni muy debajo del puesto solicitado.

De manera similar Gómez Mejía (2001), citado en De la Calle y De Urbina (2004), da una definición de reclutamiento parecida a la de ellas mismas en donde menciona que es el primer paso del proceso de contratación y que supone la reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo. Por otro lado, Mondy y Noe (1977), citados en De la Calle y De Urbina (2004), indican que el reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna en número suficiente y con los atributos necesarios, así como alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

Tomando en cuenta las definiciones de Gómez Mejía y de Mondy y Noe, De la Calle y De Urbina (2004), dan su definición de reclutamiento, que es “un conjunto de actividades tendentes a atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un puesto de trabajo. Estos candidatos deben tener la cualificación suficiente

para el puesto, sin que ésta sea excesiva o innecesaria no, por supuesto, deficiente”. Con las definiciones anteriores podemos decir que el reclutamiento se trata de un proceso el cual se utiliza para atraer candidatos para cubrir determinada vacante, este proceso solo se trata de recolectar candidatos que cubran determinado perfil para poder así seleccionar al adecuado, de acuerdo a las habilidades que requiere el puesto, este proceso de selección se describe más adelante.

Como todo proceso, el reclutamiento tiene diferentes partes que lo componen, De la Calle y De Urbina (2004), mencionan dos etapas del proceso de reclutamiento: una primera etapa se trata de la investigación en que, tras determinar las necesidades y características del personal, se realiza un estudio de mercado para poder seleccionar de dónde obtener los potenciales candidatos. Y la segunda etapa, se refiere a la ejecución, en donde, se tiene como objetivo establecer las fechas de inicio y la posible fecha de finalización, así como los medios que se van a utilizar para divulgar la oferta de empleo.

Con los medios de donde divulgar la oferta de empleo, es importante elegir bien la fuente, ya que de esta dependerá el rendimiento del proceso, y el ahorro, el coste además del tiempo.

Spector (2002) da cinco posibles fuentes de aspirantes a las que suelen recurrir las organizaciones, estos son:

1. Publicidad.
2. Referencias de otros empleos.
3. Agencias de empleos.
4. Reclutadores escolares.
5. Solicitantes por iniciativa propia.

Spector mismo menciona que las fuentes dependen de la facilidad con la que las organizaciones puedan reclutar a los aspirantes. Sin embargo, las diferentes fuentes de aspirantes no siempre atraen la misma calidad de solicitantes. Un reclutamiento debe de basarse en una especificación detallada de conocimiento, habilidades, capacidades y otras características personales.

Se pueden utilizar diferentes fuentes, unas pueden producir más número de aspirantes que otras; algunas son mejores que otras para determinados cargos,

otras podrían ser muy costosas y otras tardarán mucho en dar buenos resultados.

Sthepen (2004), menciona algunas de estas fuentes de reclutamiento, una de ellas es:

- Promoción interna: Se trata de ascender o trasladar empleados desde adentro de la empresa a otras aéreas de crecimiento. Una de las ventajas es que la compañía economiza mucho tiempo y dinero, además de que se levanta la moral de los empleados y se descubren talentos escondidos. La forma en que se realiza es publicarlo en carteleras o en lugares visibles una descripción simplificada del oficio. El plazo que se maneja es de una a dos semanas y a los solicitantes se les da el mismo tratamiento que a los candidatos de fuera. El éxito de un sistema de promoción interna depende en gran parte del acierto con que se diseñe y se controle.
- Información verbal: Es una de las fuentes menos costosas y más rápidas de reclutar. Tan pronto como se sabe que va a haber una vacante, corre la voz. El jefe de departamento les cuenta a los otros jefes de departamento; los empleados hablan unos con otros; la noticia sale entonces de la organización y llega a la familia, a los amigos, a los conocidos. Esta fuente de reclutamiento únicamente se enfoca a transmitir oralmente la información.
- Los avisos: Es una manera eficaz y popular es poner avisos en periódicos y en las publicaciones profesionales. Cerciorándose de que el anuncio tiene la suficiente información, a fin de que los interesados tengan en que basarse para resolver si vale la pena hacer la solicitud. El medio publicitario que se elija también influye en el volumen de respuestas, de modo que es bueno empezar por estudiar todos los periódicos del área. Actualmente hay otro tipo de avisos, además, de los periódicos y las publicaciones, existe la posibilidad de publicar las vacantes por medio de internet, en sitios específicamente que prestan sus servicios para poder reclutar candidatos para determinadas vacantes. Hay sitios gratuitos y muy accesibles en cuestión de costo.

- **Agencias de empleo y firmas investigadoras:** Las firmas investigadoras, por lo general, se ocupan únicamente de vacantes en el campo profesional, mientras las agencias de empleos de todos los demás tipos de trabajo. Ambas tienen ventajas, las firmas investigadoras por su parte, tiene acceso a un gran fondo común del mercado de trabajo, en el cual se les facilita buscar candidatos idóneos. En cuanto a las agencias de empleo, logran que se ocupe una vacante más rápido que una compañía por su propia cuenta.
- **Archivos de personal:** Es una fuente que economiza los gastos de recurrir a una agencia o de poner un aviso revisando los archivos de personal de la compañía. Es decir, revisar la cartera que tiene la empresa.
- **Visitas, llamadas telefónicas y cartas espontáneas:** Estas son unas fuentes que no cuestan nada y que se relacionan íntimamente entre sí, son las visitas, las llamadas telefónicas y las cartas espontáneas. Las visitas y las llamadas telefónicas suelen ser de aspirantes no profesionales, mientras que las cartas son de profesionales.
- **Reclutamiento de universitarios:** Las universidades son una fuente indiscutible de personal que las compañías puede aprovechar. Precisamente a los recién graduados los consideran altamente deseables cuando las empresas compiten por seleccionar, preparar y desarrollar aspirantes de las mejores instituciones educativas del país. Regularmente se dan por medio de exposiciones de las empresas de sus vacantes disponibles.
- **Ferias de empleos:** Es en donde los representantes de las compañías se reúnen para entrevistar a muchos solicitantes durante uno o dos días, generalmente en un campo especializado. En los periódicos aparecen avisos de lugar y la fecha en que se realiza la feria, y se invita a las empresas a llamar por teléfono para obtener información adicional. Es en un lugar específico, regularmente una plaza o un hotel, con esta fuente, los entrevistadores pueden entrevistar y contratar cuantas personas quieran.
- **Casa abierta para todos:** Las empresas publican avisos en los periódicos en distintas zonas geográficas, para informar al público que van hacer una campaña de reclutamiento de empleados en esas zonas en determinada

fecha. Se incluyen también datos sobre los excelentes sueldos para empezar y las prestaciones que se ofrecen. El día fijado para la “casa abierta para todos” se reúnen los representantes de la compañía para recibir y entrevistar a todos los interesados. Se pueden tomar decisiones durante esta campaña de reclutamiento, o se pueden hacer arreglos con los aspirantes que acudan posteriormente a la compañía a celebrar nuevas entrevistas.

- **Agencias oficiales de empleos:** Estas agencias, prestan sus servicios gratuitos. Estas agencias clasifican y envían a las compañías a muchos candidatos, por lo general a nivel de principiantes o para posiciones no especializadas.
- **Reclutamiento por correo directo:** Esta fuente se emplea con menos frecuencia, pero puede dar buenos resultados, esto consta de la campaña por correo directo, mediante la cual una compañía que tiene vacantes se pone en contacto con individuos específicos con la esperanza de encontrar quienes las ocupen. El primer paso, es determinar a quién dirigirse, haciendo listas de nombres y direcciones. Estas listas y la información sobre ellas se pueden obtener en las asociaciones profesionales, los directorios comerciales, los grupos de negocios y las listas de suscriptores de revistas. La carta debe de contener un mensaje claro, breve y fácil de leer, además de incluir una tarjeta de respuesta o pedirle que se comunique por teléfono.
- **Radio y televisión:** La ventaja de ofertar una vacante mediante este medio es que llega a una audiencia inmensa en un tiempo muy corto; y la segunda, que se puede llegar y tentar a posibles candidatos que no estaban buscando empleo, aunque estas ventajas pueden verse opacadas por la magnitud del costo.

Estas son algunas de las fuentes que se manejan para el reclutamiento de candidatos, cada una se puede adaptar a las necesidades de la empresa, a las posibilidades de la empresa y, claro a la vacante que se desea cubrir. Teniendo ya el reclutamiento se procede con la selección, que es una de las muchas áreas que abarca la psicología organizacional.

2.- Selección

La *selección* y la *evaluación*, está enfocada al departamento de Recursos Humanos de igual manera, que son quien lleva todo el proceso para la contratación de candidatos a la empresa.

Spector (2002), nos menciona que una de las primeras aplicaciones de la psicología a los problemas humanos de las organizaciones tenía que ver con la evaluación de las personas para seleccionarlas y ubicarlas. Como dato general, el mismo Spector en el 2002, indica que durante la Primera Guerra Mundial, se llevó a cabo el primer uso a gran escala de las pruebas para determinar las tareas de trabajo. Después de la guerra las grandes organizaciones vieron el valor potencial de evaluar a los solicitantes de empleo para selección y para otras decisiones laborales, así el uso de las pruebas y otras técnicas se volvió un procedimiento común. Con el tiempo, se fue unificando en concepto de selección en un solo procedimiento, por ejemplo De la Calle y De Urbina en el 2004, definen la selección como el conjunto de técnicas que van a permitir encontrar a las personas adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo. Es importante el proceso de selección ya que viene determinada por:

- El valor de una empresa se mide siempre por el valor de las personas que la integran.
- Así como una buena selección enriquece, una mala selección daña tanto a la empresa como al trabajador.
- Una selección inadecuada supone un coste que ha sido inútil y que afectará a factores claves como rentabilidad, competitividad o calidad de la organización.
- Una buena o mala selección tiene influencia a nivel del personal directivo.

Así, como también es necesario que para que una selección sea eficaz, se debe de tener la información relativa a los puestos de trabajo disponibles, las condiciones de trabajo y las limitaciones legales, además de tener claro cuántas vacantes tenemos disponibles para cada puesto, además como menciona Spector (2002) hay que tener claro antes de seleccionar que es el conocimiento (lo que la persona sabe sobre el puesto) y la capacidad (potencial para aprender algo). A su vez, también es importante tener información referente a las condiciones bajo las cuales se realizará

el trabajo, la seguridad que implica, la presión bajo la que se realiza el trabajo, horarios y lugar. Es indispensable, ya que abarca el 50% de una buena selección, saber las habilidades, aptitudes, preferencias y rasgos de personalidad de cada uno de los candidatos. Es claro, que para saber que perfil tiene nuestro candidato es necesario, utilizar herramientas e instrumentos para la selección.

Algunos de los instrumentos que podemos utilizar en el proceso nos los menciona Dolan (2003), citado en De la Calle y De Urbina (2004):

- Impresos de solicitud. Se refiere básicamente a la solicitud de empleo, una desventaja que maneja el autor es la información falsa o incorrecta del candidato.
- Entrevista de selección. Es la entrevista que se da cara a cara con el candidato, y así, poder ampliar la impresión que hemos sacado de él o de ella mediante la solicitud de empleo. La desventaja de este instrumento es que la mayoría de los candidatos únicamente presentaran su lado bueno, por esta razón, es importante aplicar:
- Pruebas escritas de selección. Se refiere a test psicométricos y proyectivos, con el fin de conocer la personalidad, valores e intereses de cada uno de nuestros aspirantes, obviamente, estas pruebas deben de estar avaladas, aprobadas, por el motivo de la fiabilidad y validez de las mismas. Spector (2002), en este punto aporta que hay muchos tipos de pruebas disponibles que evalúan cientos de atributos en una persona, la naturaleza de los rasgos de interés ayuda a determinar cual examen se va a usar. Además de considerar si se aplicará de manera grupal e individual. Lo importante es conocer los instrumentos disponibles, los proveedores que las comercializan pero sobre todo los rasgos que evalúan. Una norma básica de la psicometría que todo psicólogo debe saber que las pruebas deben ser utilizadas para los propósitos que fueron diseñadas. Algunas de las pruebas más comercializadas en lengua hispana de acuerdo a su aplicación las menciona Aguilar-Morales, J.E. (2010) en el siguiente orden:

- Test rápido de Barranquilla (BARSIT), de Francisco del Olmo, califica conocimientos generales, comprensión de vocabulario, razonamiento verbal, razonamiento lógico, y razonamiento numérico.
- BETA III. C.E. de Kellog y N.W. Norton, este test evalúa el procesamiento de información visual, velocidad de procesamiento, razonamiento espacial y no verbal, además de la inteligencia fluida.
- Escala Weschler de inteligencia para adultos (WAIS) de David Weschler en donde se evalúa la comprensión verbal, la organización perceptual, la memoria del trabajo y la velocidad de procesamiento.
- Test de flexibilidad cognitiva. Cambios, de N. Seis dedos, en este test únicamente se evalúa la flexibilidad cognitiva.
- Factor G. Escala 3, de R.B Cattell y A.K.D. Cattell, evalúa la inteligencia general.
- Test de matrices progresivas de J.C. Raven, califica básicamente la inteligencia general.
- Test de dominós D-48 y D-70 de F. Kowrousky y P. Rennes en donde se evalúa la inteligencia general.
- Test de inteligencia general. OTIS de A.S. Otis, esta prueba evalúa de igual manera la inteligencia general.
- Resolución de problemas RP-30 de N. Seisdedos, esta prueba esta enfocada a la rapidez y flexibilidad al realizar operaciones lógicas.
- Aptitud de tipo superior CLAVES de N. Seisdedos que evalúa la capacidad intelectual de tipo inductivo y deductivo.
- Cuestionario de 16 factores de personalidad, Raymond Cattell y otros, es amplia esta prueba ya que tiene diferentes factores, tales como son la afabilidad, razonamiento, estabilidad, dominancia, animación, atención a las normas, atrevimiento, sensibilidad, vigilancia, abstracción, privacidad, aprensión, apertura al cambio, autosuficiencia, perfeccionismo, tensión, entre otras.

- Perfil-Inventario de la personalidad, de Leonard Gordon, en donde se evalúa la ascendencia, responsabilidad, estabilidad emocional, sociabilidad, cautela, originalidad, relaciones personales y vigor.
- Inventario de personalidad para vendedores (IPV), Les Edition Du Centre De psychologie Appliquée. En donde se puede ver la disposición general para la venta, receptividad, agresividad; también rasgos de la personalidad así como, comprensión, adaptabilidad, control de sí mismo, tolerancia a la frustración, combatividad, dominio, seguridad, actividad y sociabilidad.
- Inventario de rasgos temperamentales de Louis Leon Thurstone, en donde se evalúan los rasgos temperamentales como si es activo, vigoroso, impulsivo, dominante, estable, sociable y reflexivo.
- Inventario Multifásico de la personalidad Minnesota (MMPI-2) de J.N. Butcher, W.G. Dahlstrom, J.R. Graham, A. Tellegen y B. Kaemmer, este test aborda la hipocondría, historia de conversión, desviación psicopática, masculinidad-feminidad, paranoia, psicastenia, esquizofrenia, hipomanía, introversión social, ansiedad, miedos, obsesividad, depresión, preocupación por la salud, pensamiento estafalario, hostilidad, cinismo, conductas antisociales, comportamiento tipo A, baja autoestima, malestar social, problemas familiares, interferencia laboral, indicadores negativos de tratamiento, mentira e incoherencia.
- Cuestionario de los 5 grandes factores de la personalidad (BFQ), de G.V. Caprara, en este cuestionario se ve la energía, afabilidad, tesón, estabilidad emocional y apertura mental.
- Cuestionario de personalidad (CEP), de J.L. Pinillos, refleja estabilidad emocional, extraversión social y paranoidismo.
- Cuestionario de Personalidad situacional EPQ-R de H.J. Eysenck y S.B. G. Eysenck; evalúa extraversión, emotividad, dureza y disimulo/conformidad.

- Inventario Millon de estilos de la personalidad. (MIPS), de Th. Millon, en donde los rasgos que evalúa son las metas motivacionales, modos cognitivos, comportamientos interpersonales, así como, índices de control.
- Escala de preferencias-personal, de Frederic Kuder, se enfoca en la preferencia de trabajo en grupo, preferencia por situaciones estables y familiares, preferencia por trabajo de orden intelectual o teórico, preferencia por situaciones no conflictivas e inclinaciones para dirigir o dominar a los demás.
- Escala de preferencias-vocacional, de Frederic Kuder, este esta más enfocado al interés en actividades al aire libre. Interés mecánico, interés para el cálculo, interés científico, interés persuasivo, interés artístico plástico, interés literario, interés musical, interés por el servicio social e interés en el trabajo de oficina.
- Inventario de intereses vocacionales de Thurstone, evaluando también los diferentes intereses respecto a la vocación.
- Escala multidimensional de asertividad, de Margarita Flores Galaz y Rolando Díaz Loving, evaluando la asertividad indirecta, no asertividad y asertividad.
- Estudio de valores de Gordon Allport, Vernon y Lindsey; enfocada a los valores teóricos, económicos, estéticos, sociales, políticos y religiosos.
- Test de habilidades de negociación (NEGO) de, P. Poujaud y G. Gatier, este test evalúa la ascendencia, sumisión, argumentos, fenómenos, y respuestas vulgares.
- Prueba de destreza de Stromberg de Eleroy R. Stromberg, implicando a la destreza manual y a la velocidad y exactitud.
- Prueba de Aptitudes básicas para la informática de N. Seisdodos, comprendiendo a la comprensión verbal, comprensión en problemas y conceptos matemáticos, atención concentrada y resistencia a la monotonía, razonamiento lógico, capacidad para establecer

clasificaciones, capacidad de análisis y organización de fases lógicas para la resolución de problemas.

- Test de Aptitud verbal (BAIRES) por N. Cortada de Kohan, únicamente evaluando a la comprensión verbal.
- Test de destrezas en el manejo de herramientas (BENNETT) de G.K. Bennett evaluando principalmente la eficacia en uso de herramientas comunes.
- Test de destreza con pequeños objetos (CRAWFORD) de J.E y D.M. Crawford en la cual se evalúa únicamente la coordinación visomotriz fina.
- Test de atención D2, por R. Brickenkamp y E. Zilmer, evaluando la velocidad de procesamiento, atención selectiva y concentración mental.
- Inteligencia creativa (CREA) de F.J. Corbala, F. Martínez, D. Donolo, C. Alonso, M Tejerina y R.M. Limiñana en donde se califica solamente la medida cognitiva de la creatividad.
- Formas idénticas (FI) de L.L (Thurstone), calificando las aptitudes perceptivas y de atención.
- Instrucciones complejas (IC) de M. Yela evaluando la comprensión de instrucciones escritas.
- Test de aptitudes mecánicas por MacQuarrie, enfocada únicamente a la precisión y rapidez manual.
- Memoria visual de rostros (MVR) de N. Seisdodos, evalúa solo la memoria a mediano plazo.
- Rapidez motora de M. Yela, dando movimientos de brazo y mano.
- Test de observación (TO-1) Palabras, de F. Rosel, evaluando la atención, concentración y rapidez de percepción visual.
- Toulouse-Pierón (TP) por E. Toulouse y H. Pieron, en la cual refleja las aptitudes perceptivas y atención.
- Test semántico de aptitud verbal (TSAV) de J. Pereña. En donde se refleja la comprensión verbal.

- Coordinación visomotora de M. Yela, evaluando únicamente la coordinación visomotora.

Estos son algunas de las pruebas que se manejan como se menciona en el habla hispana, cabe mencionar que cada una de las pruebas varía de acuerdo al personal que se requiere reclutar, ya sea operativo o administrativo, además la aplicación depende de las características mismas del empleo.

- Comprobación de referencias. En este podemos corroborar la información que nos ha dado el solicitante, ya sea por teléfono, vía electrónica, corroborando trayectoria escolar tanto laboral.

Con lo anterior, el proceso de selección es especialmente de predicción, es decir, estimar acertadamente cual de los diversos solicitantes es el más apto para desempeñar el puesto ofertado.

3.- Capacitación

Las organizaciones seleccionan a su personal, de acuerdo a sus habilidades y a su seguridad de que pueden desempeñar su trabajo con éxito, sin embargo, a la mayoría se le concede tiempo para adaptarse a su nuevo puesto. Este proceso de adaptación, se acelera por medio de los procesos de *capacitación*, que es otro punto amplio que abarca la psicología organizacional, comúnmente al escuchar el término suponemos que se refiere a una instrucción, enseñanza o un adiestramiento, sin embargo, más a detalle Goldstein (1991), citado por Muchinsky (2002), definió a los procesos de capacitación como “la adquisición sistemática de actitudes, conceptos, conocimientos, roles o habilidades con los que se obtiene una mejoría del desempeño en el trabajo”.

Es menester mencionar que hay una diferencia entre lo que es adiestramiento y lo que es capacitación. La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, plantea la diferencia de la siguiente manera:

Capacitación: Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

Adiestramiento: Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

Las diferencias en estas definiciones se dan en dos niveles. Por una parte, en lo que se refiere a la característica sujeta a desarrollo: aptitud en oposición a habilidades y destrezas; por la otra, al propósito: en la capacitación un puesto de trabajo cualquiera, en oposición al puesto que se ocupa, en el caso de adiestramiento (Mendoza, 1982), con esto, nosotras podemos decir, que la perspectiva es que el adiestramiento es para trabajadores no calificados que realizan únicamente labores sencillas, por parte de la capacitación es dirigida a mandos medios, administrativos como directivos, es una diferencia que se puede ver más adelante con Muchinsky entre capacitación y desarrollo.

Por otro lado Anastasi citada en Mendoza (1982), encuentra una diferencia entre la capacitación y la educación como tal, afirmando que, “el objetivo principal de la capacitación es la adquisición de habilidades y conocimientos específicos, mientras que la educación se ocupa del desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes con aplicaciones más amplias, tales como la lectura, aritmética, o el gozar de la música”. Con lo anterior, se ve claramente cómo se va perfilando la diferencia entre lo que comúnmente llamamos adiestramiento y educación, la capacitación va mas allá, y meramente enfocada a fines de cumplir los requerimientos para una actividad en específico, Siguiendo la obviedad, nos enfocaremos únicamente a la capacitación como tal, como la han percibido diferentes autores y las definiciones que ellos dan al respecto.

Sabemos que la capacitación es utilizada para ampliar, o fortalecer habilidades que ya tiene un empleado, con el fin, de que se siga introduciendo y actualizando en el mercado de trabajo con los conocimientos necesarios para desarrollarse día a día y mejorar el desempeño en su puesto.

Una definición, nos la brinda Chiavenato (2007), quien lo ve desde el punto de vista de la administración, en donde la capacitación es una responsabilidad administrativa, que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de casa administrador y supervisor, los cuales deben recibir asesoría especializada a fin de afrontar esa responsabilidad.

En el mismo sentido, Chiavenato (2007), menciona que la capacitación es “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”, con esto, se dice que la capacitación está orientada básicamente a la transmisión de conocimientos relacionados con el trabajo a realizar, así como actitudes frente a diferentes tareas, también hacia las habilidades y competencias dentro del grupo de trabajo.

Existen otros autores como Flippo citado en Chiavenato (2007), que también aporta una definición al término, diciendo que la capacitación es el “acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”; McGehee por su parte dice que la capacitación significa “educación especializada. Comprende todas las actividades; que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales”.

Otra forma de conceptualizar es la capacitación y el desarrollo, para Muchinsky (2002), es meramente “procesos para mejorar las competencias de los empleados”, sin embargo explica, que con el tiempo se han separado los términos, utilizando el de desarrollo únicamente a los procesos de mejora de las competencias de personal de nivel directivo, mientras que la capacitación se aplicaba a los procesos para mejorar las habilidades en puestos inferiores en la jerarquía organizacional. Al día de hoy esta distinción no está tan marcada, por lo tanto, estamos de acuerdo con Muchinsky cuando menciona que hay una gran necesidad de mejorar las competencias de los empleados en todos los niveles de la organización, que el aprendizaje no solo se dé en las universidades, sino de ser posible en todas las organizaciones.

Como todo proceso, la capacitación también tiene un contenido, Chiavenato (2007) indica cuatro formas de cambio de la conducta estos son:

1. Transmisión de información. Refiriéndose al contenido, a la información que se imparte en forma de conocimiento.
2. Desarrollo de habilidades. Habilidades que están relacionadas directamente con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones a un futuro.

3. Desarrollo o modificación de actitudes. Teniendo como meta principal, la modificación de actitudes negativas, para convertirlas en otras más favorables.
4. Desarrollo de conceptos. Se refiere principalmente, a elevar la capacidad de abstracción para facilitar la aplicación de conceptos a la práctica.

Anteriormente Chiavenato nos da una idea general de unos posibles objetivos de la capacitación, que en conjunto, en conjunto con las definiciones de los autores que han aportado respecto al concepto, en la mayoría coinciden en que la capacitación tiene como fin desarrollar alguna habilidad en el empleado, brindarle conocimiento acerca del trabajo que estará desempeñando, con el fin de que tenga éxito y crecimiento a lo largo de su estancia en tal organización, adicional a esto, brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, como también cambiar la actitud de las personas, siendo estos algunos objetivos que tendría la capacitación en las organizaciones.

4.- Evaluación del desempeño.

Otra actividad de la psicología organizacional se refiere a la *evaluación del desempeño*, principalmente identificando los aspectos importantes del desempeño laboral, diseño de sistemas para la evaluación precisa del desempeño, capacitación en técnicas de evaluación.

De una manera clara y sencilla De la Calle y De Urbina (2004), explican porque es importante una evaluación del desempeño o una evaluación del rendimiento. Esto es porque, los empleados de los empleados de una empresa ofrecen su trabajo, a cambio de una serie de compensaciones, fundamentalmente un salario. Por lo cual, el sistema retributivo de la empresa se establece en función del desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo. Para así poder valorar en qué medida un trabajador a cumplido con sus evaluaciones es necesario llevar a cabo el proceso denominado evaluación del rendimiento, es la equidad retributiva en la relación esfuerzo-recompensa.

Como ya lo hemos mencionado todo concepto de estudio, necesita una definición, aunque como en todos los conceptos, cada autor aporta una diferente.

El simple hecho de pensar en evaluación del desempeño, a la mayoría nos hace pensar en calificar, medir, revisar. Aunque esto es cierto, una definición más a

profundidad y más amplia nos la brinda De la Calle y De Urbina (2004), quienes afirman que la evaluación del desempeño se refiere a que es “un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro”.

También la evaluación del rendimiento tiene un proceso, que implica la realización de tres actuaciones: la descripción y la identificación, la medición y la gestión o desarrollo. Entendiendo que hay que identificar las diferentes áreas en las que es importante medir el rendimiento, proceder con la medición y en base a los resultados obtenidos considerar que se puede hacer para mantener o mejorar el desempeño en cada uno de los casos.

Respecto a la evaluación del desempeño, Spector (2002), hace una aportación mencionando que es una tarea que requiere mucho tiempo, siendo esta la principal razón por la cual no es del agrado de los gerentes y subordinados. Aun teniendo este inconveniente, se hace la pregunta de entonces si es tan tediosa, ¿Porqué se realiza?. La respuesta está en que los datos vinculados con esta evaluación pueden ser benéficos, tanto para los empleados como para las organizaciones, pues se emplea para la toma de decisiones administrativas, el desarrollo y la retroalimentación de los empleados y la investigación que busca determinar la efectividad de las prácticas y los procedimientos organizacionales.

El modo en que se evalúa el desempeño del personal, varía de método a método. Los procedimientos más comunes se pueden dividir en dos categorías según Spector (2002): las medidas objetivas del desempeño y los juicios subjetivos. Respecto a las medidas objetivas son la contabilidad de diversas conductas (p. ej., el número de ausencias en el trabajo) o los resultados de las conductas laborales (p. ej., las ventas mensuales totales). Las medidas subjetivas son las calificaciones que imponen personas que, supuestamente, son expertas en el trabajo que realizan los empleados. Por lo general, los supervisores califican el desempeño laboral de sus subordinados.

En cuestión de las medidas objetivas, las organizaciones se mantienen al tanto de muchas conductas de los empleados y de los resultados de éstas. En éste caso el

psicólogo organizacional dentro del departamento de Recursos Humanos tienen registro de la cantidad de ausencias, accidentes, incidentes, y retardos de los empleados. Algunas organizaciones también acostumbran reunir información respecto a la productividad que tiene cada empleado. Estos últimos datos deben recopilarse cuando se cuenta con un sistema de incentivos mediante el cual se remunera a los empleados por lo que produce, como las comisiones o los porcentajes por las unidades producidas.

En cuanto a las medidas subjetivas de igual manera, Spector (2002), indica que constituyen los medios utilizados con más frecuencia para evaluar el desempeño que tienen los empleados. La mayoría de las empresas u organizaciones exigen a los supervisores que entreguen anualmente un formulario en el cual se califica el desempeño de cada empleado.

Claro está, que no cualquier persona puede calificar el desempeño de cada uno de los empleados, esta labor tiene que ser hecha por alguna autoridad, frecuentemente lo realiza el mismo supervisor o jefe directo del empleado, aunque Furnhaim y Strigfield (1994), citados en Spector (2002), consideran que la evaluación además del jefe a cargo, podría bien realizarse por los mismos compañeros del evaluado, el propio empleado y los subordinados (en caso que aplique) pueden ser utilizados como un complemento útil para las calificaciones del supervisor. En particular, las discrepancias entre evaluación que se otorga a sí mismo el empleado y las de los demás pueden utilizarse para el desarrollo del empleado, ya que revelan las áreas en que las personas los visualizan de manera diferente a como se visualizan a sí mismos.

Al final, la evaluación siempre va enfocada al desempeño del empleado, si está siendo redituable para la empresa, en caso de no ser así, detectar los puntos rojos, y trabajar en ellos, mediante cursos, pláticas, capacitaciones para poder eliminarlos o bien, poder contrarrestarlos. De la evaluación del desempeño también se abarca un poco hacia el aspecto legal, ya que en muchos países se prohíbe la discriminación hacia las minorías y las mujeres. Spector (2002), dedica un apartado a este tema, en donde menciona que algunas leyes abarcan decisiones organizacionales que afectan la posición como empleados de las personas, como los ascensos y los despidos.

Con frecuencia esas decisiones se basan, al menos en parte, en el desempeño de la persona; por consiguiente, el sistema de evaluación de desempeño de una organización puede usarse como objetivo de un proceso legal. Por ejemplo, en Estados Unidos, se tiene por ilegal el discriminar en la evaluación del desempeño sobre la base de ciertos factores no relacionados con el trabajo, como la edad, el género, alguna incapacidad mental o física o la pertenencia a un grupo minoritario. Barrett y Kernan (1987), citado en Spector (2002), señalan seis componentes que deberían formar parte de un sistema de evaluación de desempeño legalmente sólido, estos puntos constan de:

1. Realizar un análisis del empleo para definir las dimensiones del desempeño.
2. Crear un formulario para evaluar las dimensiones a partir del punto anterior.
3. Entrenar a los evaluadores en las tareas de evaluación.
4. Hacer que los administradores superiores revisen las evaluaciones y permitan a los empleados impugnar sus calificaciones.
5. Documentar el desempeño y mantener registros detallados.
6. Brindar asistencia y asesoría a los empleados de bajo desempeño antes de tomar medidas en su contra.

Realmente consideramos que la propuesta que da Barrett y Kernan, es la más equitativo, ya que beneficia tanto a la organización como al empleado. De igual manera las evaluaciones constantes hacen que el desempeño del trabajador sea más eficiente día a día, y la retroalimentación entre el jefe directo y el empleado es buena y seguramente aumentara la productividad de cada uno de los empleados.

5.- Ergonomía

Otro aspecto que abarca la psicología organizacional es el de la ergonomía, también conocida como psicología de los factores humanos, Muchinsky (2002) la definen como “el estudio de la interfaz entre los individuos y su ambiente de trabajo”. El ambiente puede ser una herramienta de trabajo, una parte del equipo o el espacio físico en el que se lleva a cabo el trabajo. La ergonomía ha experimentando un importante crecimiento como profesión en los últimos diez años, ya que muchos aspectos de la sociedad están reconociendo las contribuciones de este aspecto a la mejora de la calidad de nuestras vidas.

Por ejemplo, Howell (1993), citado en Muchinsky (2002) considera que la ergonomía ha respondido a los cambios sociales, como lo atestiguan la creciente informatización, automatización y el despliegue de la información.

En la mayoría de las áreas de la psicología organizacional, la ergonomía está influida por factores interculturales, pertenecientes, principalmente, a la aceptabilidad del usuario.

Se ha hablado un poco sobre la ergonomía, sin embargo, consideramos pertinente mencionar los cuatro grandes objetivos de la ergonomía, estos los menciona Grandjean (1986), citado en Muchinsky (2002):

- Adecuar las exigencias del trabajo a la eficiencia de las personas para reducir el estrés.
- Diseñar máquinas, equipos e instalaciones para que puedan ser manejadas con gran eficiencia, precisión y seguridad.
- Calcular las proporciones y condiciones del lugar de trabajo para asegurar la postura corporal correcta.
- Adaptar la iluminación, el aire acondicionado, el ruido, etc., para acomodarse a los requisitos físicos de las personas.

Respecto a esto, el ambiente incluye una gran variedad de situaciones físicas: la ejecución física del trabajo, el diseño del equipo, la disposición del lugar de trabajo, es decir, el espacio en el que se manejan las personas.

Algo que cabe destacar, mencionado por Muchinsky (2002), cuando los psicólogos organizacionales hablan de que un ambiente ha sido diseñado ergonómicamente, se refiere que ha sido desarrollado o diseñado con especial atención a su impacto sobre el bienestar físico o psicológico del operador.

La ergonomía en el lugar de trabajo, resulta ser importante, porque aumenta la satisfacción del empleado al realizar sus actividades normales, con esto, beneficiando a la organización aumentando la productividad y satisfaciendo las necesidades de sus empleados. Como se menciona esta ergonomía se tiene que hacer a detalle y específicamente cuidada, para esto se utilizan tres enfoques principalmente como son la antropométrica, biomecánica y fisiológica.

Comenzaremos por describir el enfoque de la antropometría que según Muchinsky (2002), es el estudio de dimensiones físicas de las personas. Incluyendo la medición de las características del cuerpo humano, como son, el tamaño, anchura, volumen y distancia entre los puntos anatómicos. Se toman un gran número de mediciones de los individuos para crear una base de datos. Las mediciones se clasifican por variables demográficas tales como el sexo, la edad y raza. Estas medidas son importantes ya que se convierte en la base para el diseño del equipo de trabajo, por ejemplo, para el diseño de un teclado, en el tamaño de las teclas, en la anchura de los asientos, etc.

El otro enfoque al que se hace alusión es la biomecánica que se refiere a la aplicación de los principios mecánicos a los análisis de la estructura y movimientos de las partes del cuerpo. Mientras que la antropometría se utiliza para el diseño de equipo, la biomecánica ayuda a determinar los movimientos físicos necesarios en el trabajo. Se preocupa de los efectos del movimiento y la fuerza sobre los músculos, tendones y nervios humanos. Se centra en el efecto de la realización del trabajo sobre estas partes del cuerpo y en la mejor forma de diseño de trabajo para reducir al mínimo el estrés, el dolor o la fatiga. Este diseño va más allá del enfoque de la psicología, entrando la disciplina como la física y la anatomía humana.

Finalmente, está el enfoque fisiológico que se centra en los aspectos subyacentes del sistema corporal, como la circulación, la respiración y el metabolismo. En conjunto estos tres enfoque van enfocados a la satisfacción, a la comodidad y a la salud de los empleados.

En Muchinsky (2002) se menciona un ejemplo en donde se ve claramente cómo se manejan los tres enfoques en un diseño de trabajo. La antropometría intenta diseñar una mochila para que el tamaño sea aproximadamente igual a la anchura de la espalda de una persona, la biomecánica tendrá en cuenta la tensión causada por la mochila en el cuerpo, mientras los fisiólogos estudiarán la reducción de energía. En este ejemplo se ve claramente el trabajo y la intervención de los tres enfoques, aunque realmente cada uno de ellos se maneja por diferentes campos de estudio, se realiza el trabajo multidisciplinario con un solo fin, que es el bienestar del empleado.

6.-Seguridad

De la mano viene la otra área de estudio de la psicología organizacional que es la *seguridad* y salud ocupacional, el análisis de la causa de accidentes y la introducción de medidas para reducir la frecuencia con la que suceden.

La seguridad laboral y los accidentes se encuentran entre las más antiguas preocupaciones de la psicología organizacional, remontándose a principios del siglo XX. Una de las primeras responsabilidades de los psicólogos fue desarrollar condiciones laborales más seguras. Aunque se han realizado grandes avances en la mejora de la seguridad, los accidentes laborales continúan siendo una gran fuente de preocupación.

Desde diferentes disciplinas los investigadores afrontan el problema de los accidentes laborales desde muchas perspectivas, pero la reducción de su frecuencia y gravedad, es preocupación de todos (Muchinsky 2002). En este sentido, se espera que de igual manera se dé un multidisciplinario entre diferentes campos de estudio, tanto la psicología como la ingeniería, entre otros.

La labor del psicólogo organizacional se centra en las características individuales asociadas con los accidentes e investigan los enfoques tradicionales para la reducción de accidentes. Los higienistas industriales ven a las enfermedades profesionales como una consecuencia de sucesos o accidentes recurrentes. Los técnicos de seguridad consideran a los accidentes como resultado de una secuencia de actos o sucesos con consecuencias no deseadas, como una lesión, daños en las instalaciones o una interrupción del trabajo. Muchinsky (2002), señala que accidentes y lesiones no son lo mismo. Una lesión es la consecuencia de un accidente, pero también ocurren muchos accidentes sin lesiones. Aunque los psicólogos se preocupen de los accidentes, sin distinguir en accidentes con o sin lesiones, normalmente se presta más atención a aquellos accidentes que provocan lesiones. Cuando ocurren accidentes y lesiones, a menudo hay una fuerte tendencia a determinar quién es el culpable de su existencia y a buscar sus causas.

Hay tres enfoques para lograr una mejor unión entre el trabajador y el lugar de trabajo. El primero se basa en la selección del personal, el segundo enfoque es capacitar a las personas en las habilidades, conocimiento o aptitudes necesarias, este es el enfoque de capacitación de personal, el tercer enfoque es la modificación

del lugar de trabajo para proporcionar una mejor adaptación a las aptitudes y características (Muchinsky, 2001). Este es el enfoque de diseño de trabajo o ergonomía, la cual ya se describió anteriormente.

Sabiendo de antemano, que los accidentes son un factor importante en el escenario laboral. Siendo las principales causas de lesiones y muertes en el escenario laboral:

Lesiones

- Hernias. Trabajar más allá de las limitaciones físicas.
- Accidentes por impacto. Ser atropellado por o contra un objeto.
- Caídas
- Reacciones corporales a los químicos
- Accidentes con vehículos de motor.
- Rasguños.
- Exposiciones a temperaturas extremas.

Muerte

- Relacionadas con vehículos de motor.
- Caídas
- Corriente eléctrica.
- Ahogamiento
- Relacionada con fuego.
- Relacionada con transportación aérea.
- Envenenamiento
- Relacionada con transportación marítima.
- Otras (Landy y Conte, 2005).

Estos son algunos de los factores por los cuales puede ocurrir un accidente o la muerte. Para explicar mejor esto, Landy y Conte (2002) crean un modelo llamado “modelo de conducta insegura” en donde indican que para los psicólogos organizacionales siempre existen eventos que intervienen en un accidente, pero estos eventos son independientes de la conducta de la persona a la que le ocurrirá el accidente. Un accidente requiere tanto de un riesgo como de una conducta. La conducta es un acto inseguro. Es decir, si el acto ocurre cuando no existe riesgo, el

accidente no ocurrirá. Si la conducta insegura ocurre en presencia de un riesgo, es muy probable que el accidente ocurra. Dando por hecho que nunca hay una causa de accidente sino que interactúan múltiples factores.

Todo el diseño de seguridad, es dirigido a la protección de todos los que laboran dentro de la empresa, de hecho, el aspecto legal tiene lugar dentro de esta área por la importancia que tiene, en 1970 el Congreso aprobó el Acta de Seguridad y Salud Ocupacional. El propósito de esta ley era asegurar condiciones laborales seguras y sanas para cada trabajador hombre o mujer en Estados Unidos. Con esta nueva ley se establecieron dos agencias federales para mantener y hacer cumplir esta ley. La primera fue la Occupational Safety and Health Administration (OSHA), la segunda fue el National Institute of Occupational Safety and Health (NIOSH) (Landy y Conte, 2002).

Siguiendo con el otro enfoque que menciona Landy y Conte (2005), se refiere al enfoque ingenieril a la seguridad que es donde supone que el individuo realizará una acción que podría provocar una lesión a menos que el ambiente le prevenga. Bajo esta suposición, el enfoque ingenieril emplea tres niveles de “prevención”. El primero y el más directo es el nivel de diseño: el riesgo se genera fuera del ambiente. El segundo nivel se refiere al de “protección”: que reconoce que aun cuando el riesgo no puede crearse fuera del ambiente, pueden ponerse protecciones para eliminar la posibilidad de la lesión. El tercer nivel de protección es el de “advertencia”: Si no se puede diseñar un riesgo fuera del ambiente o desarrollar una protección razonable del riesgo, lo último que se puede es advertir al empleado. La manera en que se tiene que advertir es que la advertencia debe de ser fácil de entender, debe de captar la atención del trabajador, y que puedan identificar el riesgo, además de informar las consecuencias de no evitar el riesgo e informar como evitar el riesgo.

Parece que todos los enfoques que se han manejados son excluyentes entre sí, sin embargo cabe mencionar, que si se utilizan en conjunto pueden asegurar la seguridad en su totalidad de los empleados, teniendo instalaciones adecuadas y de fácil salida en caso de un percance, así como advertencias, señalizaciones, y no olvidando o dejando de lado la capacitación que debe de recibir el empleado sobre su material de trabajo o bien, de su líder para poder disminuir el índice de accidentes

dentro de una organización. En relación a esto último de igual manera Landy y Conte (2005), hacen un comentario refiriéndose específicamente a la evitación de accidentes en donde la comunicación entre el supervisor y el subordinado puede darse en forma de planeación de la seguridad antes de una tarea o parte de trabajo particular o en forma de revisión de accidentes o conductas inseguras después de que ya han ocurrido. En ambientes que carecen de una relación abierta y de apoyo entre el líder y los miembros del grupo, los accidentes y las conductas inseguras tienden atribuirse a los eventos y al ambiente, más que a los trabajadores individuales.

Por esta y todas las razones es importante el trabajo del psicólogo para poder hacer un análisis a profundidad y poder detectar los focos rojos en donde se tiene que trabajar, claro que esta, que el trabajo del psicólogo no viene solo, es un trabajo multidisciplinario para poder realizar programas para la estabilidad y la satisfacción de los trabajadores.

En resumen, a lo largo de este capítulo se trabajo sobre las diferentes áreas en las cuales el trabajo del psicólogo organizacional es importante. En la mayoría de las ocasiones el psicólogo es quien debe de cubrir todas las áreas para mantener a la empresa en estabilidad. Obviamente dentro de estas áreas se manejan aspectos psicológicos en los empleados como son la motivación, el clima laboral, el autoestima y la satisfacción laboral. En el siguiente capítulo nos enfocaremos exclusivamente al último, que es la satisfacción laboral, para poder darle seguimiento y coherencia a esta investigación.

SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral al igual que todos los conceptos tiene una historia, según Landy y Conte (2005) indican que se inicio a mediados de los años veinte, Elton Mayo, quien es un psicólogo australiano introdujo el concepto de emoción en la corriente de la psicología organizacional/industrial de Estados Unidos. Mayo pensaba que el trabajo en las fábricas tenía como resultado diversas emociones negativas como la ira, el miedo y la sospecha. En estas fechas se pensaba que los trabajadores se preocupaban solamente por su sueldo y que si se les pagaba adecuadamente estarían felices.

A principios de los años treinta se realizaron dos proyectos de investigación diferentes que infundieron una nueva visión al concepto de satisfacción laboral. La primera fue una encuesta de todos los trabajadores de un pequeño pueblo en Pennsylvania, que fue realizado por Robert Hoppock en el año de 1935, básicamente Hoppock estaba interesado en la respuesta a dos preguntas ¿Qué tan contentos están los trabajadores? y ¿Son más felices en una ocupación que en otra?. Con esta investigación el descubrió que el 12% de los trabajadores podrían clasificarse como insatisfechos, además de encontrar amplias variaciones entre individuos dentro de los grupos ocupacionales; sin embargo, los trabajadores de algunos grupos estaban más contentos que los de otros. Estos resultados sugieren que tanto las variables de diferencias individuales como las relacionadas con el puesto podrían influir en la satisfacción ambiental.

El segundo proyecto de investigación, en este sentido, comenzó en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, Illinois, a finales de los años veinte. El propósito de la investigación era establecer la relación entre diversos aspectos físicos del trabajo y el ambiente laboral, como la iluminación, la longitud de la jornada laboral, el tiempo de descanso y su influencia en la productividad. Los estudios demostraron que la percepción de los trabajadores tenía un efecto mayor sobre la productividad que las condiciones físicas. En sí, los resultados demostraron que con

casi todas las condiciones experimentales que se introdujeron los investigadores se mejoró la productividad. Gracias a este experimento, los trabajadores recibieron mucho más atención por parte de sus supervisores y gerentes que la que tenían anteriormente. El incremento en la atención fue tomado de forma positiva y explica porque se mejoraron las actitudes hacia la supervisión. Por tanto, la mejora en las actitudes de los trabajadores hacia los supervisores dio como resultado un incremento de la productividad. Con esto, se introduce un nuevo término en la literatura de la psicología social: el efecto Hawthorne, que significa un cambio en la conducta o en las actitudes como resultado del incremento en la atención.

Posteriormente siguiendo en el texto de Landy y Conte (2005), en 1932 la satisfacción laboral no se encontraba aun en los listados de los libros de texto de psicología industrial/organizacional. Cuatro décadas después, en 1976, se habían publicado mas de 3000 artículos de investigación sobre este tópico. Para 2002 el total era alrededor de 10 000 estudios.

Entre los años 1935 y 1955 la investigación sobre satisfacción laboral fue muy activa, principalmente porque se pensaba que esta se vinculaba con dos resultados muy importantes: la prevención del descontento laboral en forma de huelgas y la productividad.

Durante este periodo la psicología social estaba surgiendo en el desarrollo de la psicología, los psicólogos sociales se interesaron más en las actitudes de todo tipo y en las actitudes hacia el trabajo representaron una integración adecuada de las teorías de los psicólogos sociales con los intereses de los psicólogos industriales.

A fines de los años cincuenta, se llevaron a cabo dos revisiones de investigaciones que llegaron a conclusiones muy diferentes. Por un lado Brayfield y Crocket (1955) concluyeron que había muy poca evidencia de la relación entre la satisfacción y el desempeño. Por otro lado, Herzberg, Mausner, Peterson y Capwell (1957) concluyeron que existe una relación entre la satisfacción y por lo menos algunas conductas laborales, principalmente el ausentismo y la rotación. Esto permitió la introducción de las primeras teorías modernas sobre la satisfacción laboral, la teoría de los dos factores, que se describe más adelante.

La metáfora de la persona como maquina se ajusta muy bien al periodo inicial de la investigación sobre la satisfacción laboral. Se suponía que ciertas necesidades dentro del individuo impedían la acción. Se pensaba que las mismas necesidades formaban la base de la satisfacción. Si la necesidad importantes de un individuo son cubiertas, él se sentirá satisfecho.

Las necesidades motivadoras de Herzberg mas bien caen en las necesidades de alto nivel descritas por Maslow, mientras que las necesidades de higiene están más cercanas a las necesidades de orden inferior de Maslow. Pero aun cuando Herzberg fue más especifico acerca de las categorías, de las necesidades, la teoría de los dos factores fue claramente una teoría de la persona como maquina.

Cavalcante (2004), indica que desde la década de los 30, se registra un gran interés por la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo, el cual alcanzó probablemente, su punto máximo en los años 60.

Landy y Conte (2005), siguen con esta línea del tiempo ya que a fines de los años sesenta y principios de los setenta, la revolución cognoscitiva en la psicología llevo a un cambio en la metáfora de la motivación. La metáfora de la persona como científico se convirtió en la guía. Una de las características distintivas de esta metáfora fue la recolección de datos y el proceso de análisis del individuo. Este cambio también puede observarse en la teoría de la satisfacción. En particular dos teorías ilustran este punto. Una de ellas es la de Porter y Lawler (1968) en donde propusieron que la satisfacción laboral total fue resultado de diversos cálculos que hicieron los individuos respecto a lo que pensaban que se merecían en el empleo. Su teoría tenía elementos tanto de la teoría VIE como de la de equidad. Más tarde Lawler (1976) introdujo lo que llamo teoría del valor de la satisfacción laboral. Propuso que la importancia relativa que tiene un aspecto particular del puesto para el trabajador, influye en el grado en el que dicho trabajador responde a él.

A finales de la década de los 70, y todavía con una preocupación empresarial, se observa un resurgimiento gradual del interés por la temática, aceptando la perspectiva de la satisfacción en el trabajo como una actitud con consecuencias

importantes para el individuo y para la organización, como son: el absentismo y el abandono laboral. (Cavalcante, 2004).

A partir de los años 80, por este tema empieza a situarse más con respecto a sus relaciones con la calidad de vida en el trabajo, en su impacto sobre la salud mental y en las relaciones entre éste y la familia; con una preocupación creciente por el desarrollo personal del individuo, en un contexto de educación a lo largo de la vida.

A pesar de la cantidad y diversidad de investigaciones llevadas a cabo en torno a la satisfacción en el trabajo, la comprensión de sus causas está lejos de clarificarse. Todavía hoy, se intenta comprender dónde residen sus determinantes, si en la naturaleza del trabajo en sí, en las variables del trabajador o en la satisfacción profesional resultante de las interacciones establecidas entre el ciudadano activo (respectiva historia de vida y personalidad) y las especificidades del contexto de trabajo.

Las teorías tanto de Lawler como de Locke generaron investigación, ninguna se presentó como una explicación exhaustiva del fenómeno de la satisfacción laboral. Con el tiempo, se propusieron otras teorías, como la teoría del proceso oponente de Landy en el año de 1978, que se basaba en gran parte en las teorías de la emoción más que de cognición. Esta teoría tenía como hipótesis que cada reacción emocional estaba acompañada por otra reacción emocional opuesta. Otro autor que realiza su aportación es Warr (1987) quien propuso una teoría basada en nueve factores específicos laborales (p.e. dinero, variedad, uso de habilidad) y sugirió que muchos de esos factores en realidad causaban insatisfacción, anteriormente ninguno había sugerido que más de algo podría ser asociado con insatisfacción (Landy y Conte 2005).

En sí, se han realizado *n* cantidad de estudios e investigaciones tratando de dar un concepto específico al término de satisfacción laboral, sin embargo, aun el término es ambiguo.

Por ejemplo, leyendo a Cavalcante (2004), se menciona a Locke (2004), quien uno de los principales que aportó a la satisfacción laboral. Locke (1976) reverenció 3.300 investigaciones producidas sobre satisfacción en el trabajo hasta dicha fecha; constatando que, a pesar de que las tentativas sistematizadas del estudio de la naturaleza y causas del tema se remontan a los años 30, las actitudes del trabajador en su actividad profesional merecen ya su atención con anterioridad, contextualizadas en la evolución histórica de las teorías organizacionales.

En el ámbito de la Teoría de la Administración Científica de Taylor (principio del siglo XX), ya se enfatizaban los efectos de las condiciones de trabajo (iluminación, ventilación, intervalo para descanso) y del salario y, consecuentemente, el desempeño del trabajador. Para los abordajes tayloristas, las organizaciones deberían ser un espacio de estandarización, de jerarquía de tareas y de especialización en la ejecución de las tareas.

En sí, a lo largo de la historia el hombre como tal en el trabajo se ha visto de diferente manera, Robbins (1996), realiza una descripción de las épocas y la concepción que tenía el empleado dentro de una empresa.

Para los que entraron en el mundo del trabajo, en los años 60 hasta mediados de los 70 (bajo la influencia de la proclamación de los derechos humanos, de la guerra del Vietnam, del movimiento hippie), más que la acumulación de bienes, importaba la calidad de vida y la búsqueda de autonomía profesional, en lugar de una gran fidelidad organizacional.

Los individuos que integraron la fuerza de trabajo, desde mediados de la década de los 70 hasta finales de los años 80, en un contexto de retorno a valores sociales más tradicionales, volvieron a dar gran importancia al éxito material, al reconocimiento social, a la realización profesional, viendo las organizaciones donde trabajaban, esencialmente, como vehículos de sus carreras. Los yuppies de los años 80 son un buen ejemplo: procuraban, a todo coste hacer fortuna, valiendo para ello todos los sacrificios posibles.

Después de los años 90, envueltos por un contexto de caída del comunismo, de globalización económica y de informatización creciente, se ha aprendido a valorar, principalmente, la flexibilidad de la organización del trabajo y la obtención de una satisfacción en el trabajo.

Para esta generación, el dinero es importante, y es un indicador de desempeño profesional. Pero, sus miembros están dispuestos a prescindir de mayores salarios o promociones, con el objetivo de disponer de más tiempo para el ocio y para actividades en otras esferas de la vida, en las cuales se destacan las relaciones con la familia y con los otros.

Placer, felicidad y amistad parecen ser los objetivos requeridos por los trabajadores de los años 90 hasta al momento. Están menos dispuestos a sacrificios personales, por causas profesionales, que las generaciones precedentes.

De igual manera como pasa con la historia y el origen de la satisfacción laboral, en los conceptos y en las definiciones es muy amplia la cantidad de aportación que se tiene de diferentes autores aunque ninguna es específica.

Blum y Maylor (1985) mencionan que hay una confusión en la terminología del concepto, mencionando que la satisfacción en el trabajo es cualquier cosa que un autor mide cuando cree estar midiendo la satisfacción en el empleo. Sin embargo, pocos autores se han ocupado de la confiabilidad o la validez de sus mediciones.

Por ejemplo, en el libro de Fleshman y Blass (1979), la Dra. Smith tiene un capítulo especial de satisfacción laboral. En este capítulo da una definición de la misma, quien dice que es una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Esta satisfacción se considera como el resultado o bien, la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él. Puede considerarse que la satisfacción tiene un sentido similar al placer, según la Dra. Smith.

Anteriormente se creía que la satisfacción en el trabajo era una causa o, al menos. Un concomitante de la alta productividad: “El trabajador satisfecho es productivo” era la suposición implícita en muchos estudios anteriores sobre la satisfacción, en el trabajo; desafortunadamente, las investigaciones subsiguientes no justificaron esa suposición. Hay estudios que han dado pruebas que respaldan el hecho de que no existe una relación necesaria entre la productividad y la satisfacción. Los trabajadores satisfechos pueden ser buenos o malos productores, mientras a quienes producen mucho puede gustarles o no su trabajo. La satisfacción o insatisfacción pueden o no dar como resultado una conducta abierta, dependiendo de la personalidad de cada individuo, de las oportunidades de autoexpresión en el trabajo y de las otras alternativas que estén abiertas para él. En resumen, se puede decir que la satisfacción en el trabajo se considera primordialmente como una consecuencia de la experiencia en el puesto.

En Cavalcante (2004), se menciona que hay dos perspectivas distintas para darle una definición a la satisfacción laboral.

En la primera definían a la satisfacción laboral como un aspecto emocional, relacionado con sentimientos o respuestas afectivas, en sí varios autores lo realizaron de este modo, por mencionar algunos se encuentra Locke (1976); Crites, (1969); Mueller y McCloskey, (1990); Muchinsky (1993); Newstrom y Davis (1993).

En una segunda perspectiva, tenemos autores que definen el concepto de satisfacción en el trabajo como una actitud generalizada en relación al trabajo (Beer, (1964); Salancik y Pfeffer(1977); Harpaz (1983); Peiró, (1986) ; Griffin y Batemas (1986) ; Arnold, Robertson y Cooper (1991) y, Bravo, Peiró y Rodríguez (1996). Esa perspectiva considera el estudio de la satisfacción en el ámbito de las actitudes en el trabajo. En este contexto, las actitudes aparecen como asociaciones entre objetos y respectivas evaluaciones por parte de los individuos.

Para definir el concepto de satisfacción en el trabajo es preciso considerar dos aspectos. Por un lado, debemos especificar los procesos psicológicos que constituyen la experiencia subjetiva de la satisfacción en el trabajo.

El segundo aspecto se refiere a la identificación de las características asociadas al trabajo que producen esas experiencias subjetivas de insatisfacción.

Para llegar a una definición se realizan teorías o investigaciones. Cavalcante (2004), menciona algunas de ellas, por ejemplo la aportación que hace Herzberg y colaboradores es la teoría de los factores higiénicos y de las motivaciones (dos factores), que fue desarrollada específicamente por Herzberg, Mausner y Snyderman, en 1959. Los autores fundamentaron sus estudios en base a la investigación sobre la satisfacción en el trabajo, con una muestra de doscientos técnicos.

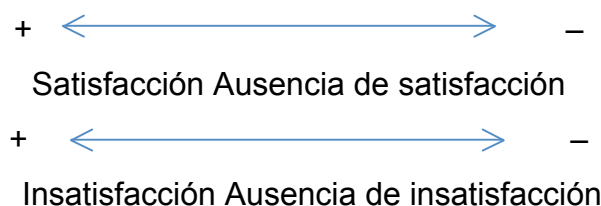
En las entrevistas realizadas, pedirán a los sujetos que identifiquen en qué situaciones se sentirán claramente satisfechos en su trabajo y aquellas que sean especialmente insatisfactorias. Agruparán las respuestas en categorías y observarán las frecuencias respectivas.

Los resultados muestran que algunos factores están asociados a una elevada Satisfacción y otros factores, se relacionan con una significativa insatisfacción en el trabajo. Referente a la primera situación – satisfacción en el trabajo, cuyos factores están relacionados con el contenido del trabajo, los autores atribuyen la designación de factores de las motivaciones.

En cuanto a los resultados relacionados con la insatisfacción en el trabajo, cuyos factores se relacionan con el contexto de trabajo, los autores adoptan la designación de factores de contexto, también conocidos como factores higiénicos.

Como consecuencia de esta investigación, Herzberg (1966) define la satisfacción en el trabajo, pero no es considerado como parte de un continuo que va de muy insatisfecho a muy satisfecho.

Factores de contenido o de motivaciones



Factores de contexto

Los factores de contenido (factores de motivaciones) contribuyen a la existencia –o no– de la satisfacción en el trabajo. En contrapartida, los factores de contexto producen insatisfacción o contribuyen para que la insatisfacción no se manifieste.

La satisfacción en el trabajo se pueden asociar dos dimensiones independientes: una que considera la satisfacción y, otra, que contempla la insatisfacción en el trabajo.

Blum y Maylor (1985) hacen mención a algunas otras teorías o investigaciones que se han realizado sobre la satisfacción laboral. Una de ellas es la teoría de Vroom, siendo la teoría de la fuerza y la valencia, básicamente esta teoría la satisfacción en el trabajo refleja la valencia del empleo para quien lo ocupa; por consiguiente, se deduce la potencia de la fuerza ejercida sobre un trabajador para permanecer en su empleo, siendo una función creciente de la valencia de su trabajo. Con esto, la satisfacción debería tener una relación negativa con los cambios de personal y el ausentismo, lo cual parece cierto; sin embargo, se aprecia con menos claridad si esta valencia debe conducir también o no a una mayor producción en el trabajo.

Otra teoría que se menciona es la de Stogdill (1959), quien decidió que era hora de dejar de ver a la satisfacción como una causa del desempeño del trabajo, en vez de ello, considero mucho más apropiado ver al individuo de acuerdo con el contexto de la organización total. Teniendo como conclusión o resultado organizaciones con grupo más integrados, productivos y morales. Además, la satisfacción de las expectativas individuales da como resultado la integración de grupos y la cohesión de los mismos, pero no tiene necesariamente relación con la producción. En vez de ello, tanto la moral como la producción son una función de la estructura del grupo;

por ende, la moral y la producción solo tendrán relación con la satisfacción, cuando las condiciones que conduzcan a la producción y la moral elevada sean también las que llevan al reforzamiento de las expectativas de los trabajadores.

Cavalcante (2004), hace alusión a otras teorías, como son la de El modelo de las características de la función por Hackman y Oldham (1980), la satisfacción en el trabajo resulta de las características del trabajo que el individuo ejecuta. En base a este presupuesto, los autores consideran que es posible desarrollar formas ideales de organización de trabajo, a través del incremento de la variedad de aptitudes requeridas por éste, de la identidad y del significado de las tareas y de la autonomía en la función, para que el individuo pueda resolver problemas relacionados con su trabajo y obtener un feedback de las tareas ejecutadas. En este contexto, los autores desarrollaron el modelo de las características de la función (1976). Éste tiene como presupuesto el hecho de que los individuos pueden ser motivados a través de la satisfacción intrínseca que resulta del desempeño de las tareas.

En sí, las características centrales del trabajo (variedad de aptitudes, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía en la función y feedback) influyen los estados psicológicos de los individuos que, a su vez, contribuyen a la formación profesional, para la satisfacción en el trabajo, para la motivación y para el turnover.

Las características centrales del trabajo pueden inducir tres estados psicológicos diferenciados. Así, la variedad del trabajo, la identidad, y el significado de la tarea influyen en el significado que el individuo atribuye a su trabajo; la autonomía contribuye al sentido de responsabilidad personal del individuo por el trabajo que realiza; Y, el feedback refuerza el conocimiento acerca de los resultados del trabajo.

Por otro lado, el modelo contempla una variable intraindividual, moderadora, entre las características de la función y de la satisfacción: definida por las necesidades de desarrollo de los individuos.

Esta variable sugiere que las características de la función y posibles alteraciones que en ellas ocurran, influirán la satisfacción del individuo con relación a su trabajo de acuerdo con sus propias necesidades de desarrollo.

El modelo prevé que los individuos que buscan desafíos y que revelan mayor predisposición al trabajo, están más satisfechos y motivados para un buen desempeño del cargo (Hackman y Oldham, 1976).

Otra teoría de igual manera, mencionada por Cavalcante (2004), es la Teoría de adaptación al trabajo que tiene por base la interacción entre el individuo y el ambiente de trabajo, la desarrollo Dawis Awis y Lofquist, 1984). Según los autores, los individuos procuran desarrollar y mantener una cierta correspondencia con el ambiente de trabajo, de acuerdo con un proceso continuo y dinámico, al cual designan “adaptación al trabajo”.

Destacan dos tipos de correspondencias. La primera se caracteriza por el grado de correspondencia entre atributos individuales (las capacidades y competencias propias y las exigencias de la función, asumiendo la designación de resultados satisfactorios). El segundo tipo se refiere al grado de correspondencia entre el contexto de trabajo y las necesidades individuales.

Según esta teoría y de acuerdo con sus autores, es posible enunciar los siguientes presupuestos:

1. La adaptación de la persona al trabajo resulta de los niveles de los resultados satisfactorios y de la satisfacción del individuo con relación al trabajo;
2. Los resultados satisfactorios dependen de la relación entre las competencias y capacidades individuales y, las competencias y capacidades necesarias para el desempeño de la función, implicando una relación entre el sistema de recompensas y las necesidades individuales;

3. La satisfacción en el trabajo depende de la relación entre las necesidades individuales y el sistema de recompensas, implicando la relación entre las competencias individuales y las competencias requeridas;
4. Las relaciones entre los resultados satisfactorios y las competencias requeridas por la función son mediadas por la satisfacción en el trabajo.
5. Las relaciones entre la satisfacción en el trabajo y las necesidades aumentadas son mediadas por los resultados satisfactorios;
6. Los niveles inadecuados de satisfacción o de resultados satisfactorios pueden contribuir a la salida del individuo de la organización (despido o abandono de la organización).

Por último esta teoría considera que la satisfacción en el trabajo resulta de una discrepancia, a nivel individual, entre las necesidades y los valores que la persona procura a través del desempeño de la función y, lo que efectivamente acontece a este nivel.

Una teoría más es la de, la Teoría de la discrepancia. De acuerdo con esta teoría de Locke (1969), la satisfacción en el trabajo resulta de la existencia de una congruencia entre los valores y las necesidades individuales y, los valores que pueden ser alcanzados a través del desempeño de una función.

Locke (1976), citado por Cavalcante (2004) al referirse a varias dimensiones del trabajo, presenta tres elementos primordiales que contribuyen a la clarificación del proceso de la discrepancia: La satisfacción con las dimensiones del trabajo; la descripción de las dimensiones y, la relevancia de las dimensiones.

En cuanto a la satisfacción con las dimensiones del trabajo, Locke, aborda la problemática de la evaluación afectiva de las múltiples dimensiones del carácter individual inherentes al trabajo. En cuanto a la descripción de las dimensiones, el

autor se refiere a las percepciones que no se relacionan con los afectos y que se localizan en experiencias relacionadas con las especificidades del trabajo.

Al considerar la relevancia de las dimensiones, Locke atiende a la importancia, o al valor, que las dimensiones del trabajo tienen para el individuo. Así, la discrepancia resulta de los valores que los individuos conceden a las dimensiones del trabajo. La satisfacción en el trabajo deriva del valor atribuido a cada una de esas dimensiones y de la congruencia entre el nivel alcanzado y lo ambicionado.

La teoría se fundamenta en la discrepancia y en la importancia de las dimensiones del trabajo y, confiere relevancia a los procesos psicológicos de comparación en el ámbito de la satisfacción en el trabajo, en cuanto a determinadas dimensiones del trabajo.

La teoría del Modelo de la satisfacción de facetas, de Lawler (1973) considera que la satisfacción resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que deberá recibir y lo que efectivamente recibe. En este ámbito, se verifican dos procesos distintos: un proceso de comparación intrapersonal; otro de comparación interpersonal.

De acuerdo a este modelo, lo que el individuo acredita que merece recibir resulta de un proceso de comparación de sus contribuciones y de los requisitos de la función; como también de la relación percibida entre las contribuciones y los resultados obtenidos por personas que el individuo identifica como referentes.

La cantidad que debería ser recibida (QDR) resulta: a) de la percepción de las contribuciones individuales para el trabajo; b) de la percepción de las contribuciones y de los resultados de los colegas y c) de las características del trabajo percibidas.

La percepción de las contribuciones individuales y la percepción de las contribuciones y de los resultados de los otros resultan de características individuales como, por ejemplo, las competencias, la experiencia, el esfuerzo, la formación, la edad, la antigüedad.

La percepción de las características del trabajo resulta del nivel, de la dificultad, de la cantidad de tiempo y del grado de responsabilidad inherente a las propias tareas, es decir, a la función.

La percepción de la cantidad recibida (QER), proviene: a) de la percepción de los resultados de los otros y b) de los resultados efectivamente recibidos por el propio individuo.

Al compararse la percepción de la cantidad que deber ser recibida (QDR), con la percepción de la cantidad efectivamente recibida (QER), pueden ocurrir tres situaciones:

1ª situación $QDR = QER \rightarrow$ Satisfacción

2ª situación $QDR > QER \rightarrow$ Insatisfacción

3ª situación $QDR < QER \rightarrow$ Sentimiento de culpa; inequidad

Así, se constata que la discrepancia, o su ausencia, dependen de un proceso de comparación intrapersonal y, también, de un proceso de comparación social con otros individuos que, de algún modo, posibilitan la interacción en el contexto de trabajo (por ejemplo, colegas de trabajo).

Otro modelo que se menciona es el Modelo dinámico de la satisfacción en el trabajo de Bruggeman y Ulich, (1975) que se caracteriza por la concepción dinámica de la satisfacción en el trabajo. Según este modelo, la satisfacción en el trabajo es un producto del proceso de interacción entre el individuo y su situación de trabajo; siendo la satisfacción mayor cuánto mayor poder tenga la persona para controlar su situación de trabajo.

Se introducen dos conceptos sobre los cuales se asienta su modelo. El primero es designado valor real de las características del trabajo; el segundo se denomina valor nominal de las características del trabajo.

El valor real de las características del trabajo representa el grado en que las características están presentes en el trabajo; a su vez, estas características vienen de los subsistemas social y tecnológico y, también, de la propia estructura de la organización. En cuanto al valor nominal se refiere a lo que el individuo pretende obtener a través de las características de su trabajo. En este contexto, las expectativas del individuo resultan de los motivos, de las aspiraciones y ambiciones personales que, a su vez, son influenciadas por variables socio-demográficas.

Este modelo, presenta tres variables en las cuales se desenvuelve el modelo:

1) La congruencia o discrepancia (diferencia) entre el valor real de la situación de trabajo y el valor nominal del individuo; 2) Las alteraciones del nivel de las aspiraciones de la persona; 3) los comportamientos adoptados por el individuo para lidiar con las situaciones / problemas.

Como consecuencia de la congruencia o discrepancia verificada entre las necesidades, expectativas y motivos del individuo con la situación de trabajo, de los niveles de aspiraciones del individuo y, de las estrategias de comportamiento para administrar los problemas, resultarán formas diferenciadas de satisfacción en el trabajo.

El Modelo interactivo, también citado en Cabalcante, en este modelo se procede una tentativa de síntesis entre los abordajes de disposiciones personales y de situaciones (Snyder y Ickes 1985). En la configuración de los modelos interactivos, el comportamiento no es visto como controlado internamente o externamente, sino como resultado de la confluencia de factores internos y externos.

Los fundamentos del modelo interactivo son:

- El concepto de coherencia sustituye al de consistencia, sugiriendo que el comportamiento humano no debe ser entendido en base al criterio de consistencia (entendida de modo absoluto o relativo), pero a partir de coherencia. Es decir, las personas pueden tener comportamientos inconsistentes de una situación a otra y, ser previsibles, porque se trata de comportamientos coherentes para aquella persona – esta referencia puede resultar por ejemplo de la “fuerza” de las situaciones.
- El comportamiento no debe ser entendido como resultado directo de las situaciones, una vez que las situaciones son evaluadas de una forma particular para cada individuo.

Las dos principales corrientes de investigación en el ámbito de los modelos interactivos son: las de congruencia y las de interacciones dinámicas. La idea subyacente a las dos es la necesidad de compatibilidad entre personas y situaciones. De acuerdo con la corriente de la congruencia, las personas deberán ser colocadas en funciones compatibles con las sus expectativas y necesidades, de modo que se sientan satisfechas, sean productivas, etc.

La satisfacción en el trabajo, en este caso, sería resultante del ajustamiento (congruencia) entre la persona y la situación. Si este modelo parece intuitivamente más apelativo que los modelos unidireccionales, se debe al hecho de reconocer la necesidad de articulación entre variables personales y contextuales en el estudio de la satisfacción en el trabajo.

La satisfacción no puede, de acuerdo con este concepto, ser entendida como producto exclusivo de la persona o de la situación. Así se vuelve más plausible el hecho de que una función puede ser motivadora para una persona y no para otra. También en el caso de un único individuo, la satisfacción con la función puede variar a lo largo del tiempo.

Un avance en relación a esta perspectiva de la congruencia se encuentra en las investigaciones relativas a las interacciones dinámicas entre personas y situaciones. La idea-clave es la de que no solamente el comportamiento es función de la persona y del contexto (lo que corresponde a la idea lewiniana clásica), como el propio contexto es función de la persona y del comportamiento.

Así, en vez de sujetos pasivos cuyo comportamiento depende de las características de la situación, los individuos deberán ser considerados capaces de desarrollarse en situaciones congruentes con sus atributos personales y, de simultáneamente, crear sus propias situaciones de trabajo.

Otros autores que realizan aportaciones a la satisfacción en el trabajo son Blum y Maylor (1985), en donde indican que la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. Es decir, esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, tales como los salarios, la supervisión, la constancia de empleo, la condiciones de trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares.

Además estos autores consideran que deben tomarse en cuenta otros factores como la edad del trabajador, su salud, su temperamento, sus deseos y el nivel de sus aspiraciones. Además de sus relaciones familiares, su posición social, sus recreaciones y sus actividades en organizaciones son aspectos que contribuyen a la satisfacción laboral.

Así como teorías también hay factores, y variables que van de la mano con la satisfacción laboral, produciendo la misma, o al contrario, la insatisfacción laboral.

Blum y Naylor (1985), mencionan que la falta de satisfacción en el trabajo puede ser el resultado de una falta de orientación vocacional. Una persona demasiado buena o no suficientemente competente para un puesto, de acuerdo con sus capacidades y sus intereses, no tendrá posibilidades de sentirse satisfecha con su trabajo. Las personas no pueden permanecer durante mucho tiempo en un trabajo que consideran inferior a ellos.

Otro factor que influye es la seguridad de no perder el empleo, la seguridad es tanto social como económica. Lo que resulta más importante es que la seguridad es relativa, no absoluta.

Los sentimientos que tengan los trabajadores en relación con la empresa, con sus jefes o con ambas cosas, contribuyen a la satisfacción en el empleo. En sí, es el factor que hace que las personas sacrifiquen sus propias necesidades y sus propias finalidades. Es el factor que fomenta el servicio más allá del deber, en relación con las necesidades del puesto.

Otro factor que influye son los que menciona Cavalcante (2004):

- Características de la función, tomando como base la teoría de Hackman y Oldham(1975, 1976, 1980), teniendo por base el modelo de las características de la función . Este modelo contempla cinco dimensiones: La autonomía; el feedback; la variedad, identidad y significado de la tarea.
- La participación en la toma de decisiones. Del aumento de la gestión participativa en el proceso de decisión por parte de cada uno de los trabajadores o grupos de trabajadores resulta un aumento de satisfacción. Griffin y Bateman (1986) afirman que cuanto mayor es la congruencia entre la participación deseada y la percepción de participación efectiva, mayor es la satisfacción.
- Sistemas de recompensas y salarios. Los sistemas de recompensas, el sueldo, así como la promoción, tienen gran importancia como factores de influencia y de determinación de la satisfacción laboral, ya que: satisfacen una serie de necesidades fisiológicas del individuo; son símbolos del “status”, significan reconocimiento y seguridad; proporcionan mayor libertad en la vida humana; y, por medio de ellos se pueden adquirir otros valores. También es un indicador del estatus de un trabajador con relación al de otros compañeros.
- El liderazgo. Es sabido que todas las organizaciones, cualesquiera que sean, para tener éxito, necesitan contar con personas clave que tengan la habilidad necesaria para trabajar con las personas. Los liderazgos son cada vez más, los responsables del buen éxito de las organizaciones. El liderazgo constituye una de las preocupaciones centrales de los nuevos tiempos. De las

condiciones de su ejercicio depende en gran medida la eficiencia y la eficacia de los grupos, en los diversos sectores de la actividad.

La personalidad. La importancia de las disposiciones afectivas y los rasgos de personalidad como determinantes de la satisfacción en el trabajo es destacado por un número significativo de investigadores. Algunos de ellos (Schneider y Dachler, 1978; Staw, Bell y Clausen 1986) llegan a afirmar que la satisfacción laboral es un fenómeno personal de carácter de disposición que se mantiene bastante estable a lo largo del tiempo (Cavalcante, 2004).

Por otro lado, Watson y Slack (1993) apuntan que la explicación para la estabilidad y para la consistencia de la satisfacción laboral es la relación que ésta mantiene con los aspectos emocionales generales. (Op. Cit)

Arvey (1989) manifiestan que los factores de disposiciones estudiados han sido, por un lado, la afectividad negativa, entendida como un estado de timidez, aburrimiento, desconfianza e insatisfacción que caracteriza ciertos individuos, y por otro lado, la afectividad positiva, entendida como la capacidad sentida por los individuos en expresar entusiasmo, actitudes de verdad y gratificación (Op. Cit).

Por otro lado, para comprender mejor la satisfacción, es importante tener en cuenta las oportunidades de satisfacción que proporciona el puesto mismo al individuo, así como las oportunidades más amplias que le ofrece. Es decir, el índice de satisfacción en el trabajo aumenta al incrementarse el nivel ocupacional .

Morse, citado por Blum y Maylor (1985), elaboró cuatro índices de satisfacción en el trabajo. El primero tiene relación con el contenido del empleo, el segundo con la identificación con la compañía, el tercero con la satisfacción con los aspectos financieros y la jerarquía del puesto y el cuarto con el orgullo y el desempeño de grupo. En el mismo sentido, Morse considera a la moral y la satisfacción en el trabajo como conceptos interminables. En realidad, considera que la moral es una combinación de tres de sus índices de satisfacción en el trabajo: el contenido del

empleo, el involucramiento con la compañía y la posición financiera y laboral. No obstante, en otro punto, describe el grado de espíritu de grupo como igual a la moral. Siguiendo con la misma línea, Morse ofrece una de las generalizaciones básicas que es que el nivel de aspiraciones o nivel de tensiones y necesidades como de la cantidad de beneficios obtenidos del ambiente. Existe satisfacción cuando ambas cosas van de acuerdo, y se produce una insatisfacción en el trabajo cuando los beneficios obtenidos del ambiente son mucho menores que el nivel de necesidades del individuo.

La satisfacción al igual que tener razones para ser medida, tiene que tener especificaciones de que medir o como medir.

La Dra. Smith, quien hace su aportación en el libro de Fleshman y Blass (1979) menciona el porqué es importante medir la satisfacción laboral, esto es porque la satisfacción en el trabajo, y sobre todo la insatisfacción, pueden conducir a conductas patentes que resultan interesantes para las organizaciones. Ya que el entrenamiento o la capacitación de nuevos empleados y el tiempo perdido pueden costar grandes cantidades a las compañías, tanto directamente como debido a la mala calidad de la producción y la pérdida de la oportunidad de hacer ciertos negocios, el mantenimiento de la satisfacción en sus trabajadores será algo que redunde en su propio beneficio.

Si se considera que la satisfacción en el trabajo es una meta conveniente de las prácticas de la gerencia, entonces pueden tomarse las medidas de la satisfacción de los empleados como uno de los criterios o las normas que sirven para evaluar el éxito de las prácticas y las políticas de la gerencia, tales como la ampliación del trabajo, el entrenamiento de los supervisores, la gerencia participativa, al toma de decisiones en grupos, los programas de prestaciones para los empleados, los sistemas de bonificaciones o pagos de incentivos, etc.

Esas medidas también pueden usarse para predecir las ausencias o la rotación futuras entre el personal.

Al igual que Landy y Conte, la Dra. Smith (1979) da algunos requisitos que debe de tener una medida de satisfacción laboral, ella menciona que el contenido debe ser tal que los significados de los términos utilizados sean comunes para los trabajadores

en muchos tipos distintos de puestos; además el nivel del lenguaje debe ser suficientemente bajo para que los trabajadores de escasa y los de elevada escolaridad puedan comprender por igual las preguntas.

Las consideraciones prácticas exigen que la medida sea breve, administrada con facilidad y de calificación sencilla. Esta medida deberá generar calificaciones que indiquen que la satisfacción en numerosos aspectos diferenciables de la situación del trabajo (por ejemplo, los salarios, el trabajo, la supervisión, los compañeros, etc.) Una medida de la satisfacción en el trabajo puede ser suficiente para algunos fines, pero resultará inadecuada para un estudio intenso, encauzado a la identificación de las relaciones entre diferentes aspectos de la situación y las características individuales y de la compañía.

Schaffer (1953), por otro lado, e igual citado por Blum y Maylor (1985), formulo una hipótesis, que dice que la satisfacción laboral cariera directamente con el grado con que se satisfagan en un puesto; cuanto mayor sea la necesidad, tanto mas estrechamente dependerá la satisfacción en el trabajo de la asociación de aquellas.

De igual manera, Blum y Maylor (1985), como lo menciona la Dra. Smith en artículo publicado en el libro de Fleshman y Blass (1979), es importante saber porque medimos la satisfacción, en este caso, Blum y Maylor indican que es muy importante para una organización industrial saber que tan satisfechos están sus empleados, ya que las consecuencias son extremadamente importantes. Al descubrir actitudes sobre factores relacionados con el trabajo, una empresa puede corregir ciertas malas situaciones, mejorando en esa forma de lo que hemos venido hablando, que es la satisfacción laboral de su personal.

Para ser analizada o medida la satisfacción laboral, existen dos elementos en la evaluación de esta. El primero es la distinción entre la satisfacción laboral con aspectos específicos de trabajo versus la evaluación de la satisfacción laboral total. El segundo es el uso de cuestionarios para medir la satisfacción laboral.

En cuestión de la satisfacción laboral versus satisfacción parcial, Landy y Conte (2005), que desde hace 60 años, la evaluación de un solo reactivo puede determinar si existe satisfacción laboral o no, este formato se uso para obtener la satisfacción laboral de los trabajadores con su puesto, la satisfacción de los clientes con el

servicio o con la comida e incluso para ayudar a clientes a describir su nivel de experiencia de dolor o incomodidad. Se dice que esta es una forma simple y elegante de llegar al centro de una reacción emocional.

Respecto a esto Judge y sus colaboradores en el 2001, citado por Landy y Conte (2005), describieron una escala de cinco reactivos simples que parecen funcionar bien como medida de satisfacción total:

- Me siento bastante satisfecho con mi empleo actual.
- La mayoría de los días me entusiasma mi trabajo
- Cada día de trabajo me parece eterno.
- Realmente disfruto mi trabajo.
- Considero que mi puesto es bastante desagradable.

En tanto, a los cuestionarios de satisfacción que se mencionaron anteriormente, hay un cuestionario llamado Job Descriptive Index (JDI) de Smith, Kendall y Hulin que diseñaron en 1969, este es uno de los instrumentos más extensamente investigados y documentados utilizados para medir la satisfacción laboral, este instrumento evalúa la satisfacción con cinco áreas de trabajo distintas: el trabajo en sí mismo, la supervisión, las personas, el salario y la promoción. También incluye una medida separada de satisfacción total llamada Job in General. Otro instrumento alternativo al JDI es el Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), este instrumento evalúa aspectos más refinados del trabajo con solo cinco reactivos por área. También permite calcular una calificación de satisfacción extrínseca y una intrínseca. La satisfacción intrínseca se relaciona con el trabajo que realizan los individuos, como aspectos que son centrales o intrínsecos a su trabajo, la satisfacción extrínseca se relaciona con si los empleados están satisfechos con aspectos extrínsecos, externos o con las tareas del puesto, como el salario o los beneficios.

El Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ (Weiss, Dawis, England y Lofquist(1967) tiene como base la teoría de adaptación al trabajo y se presenta de dos formas.

La primera, y principal, es una versión compuesta por 100 ítems, repartidos en subescalas, con 5 ítems relacionados con varias dimensiones del trabajo, como por

ejemplo la supervisión (relaciones humanas), la supervisión (técnica), la actividad, la independencia, la variedad, el estatus social, los valores morales, la seguridad, la autoridad, las políticas y prácticas de la organización, la responsabilidad, la creatividad, las condiciones de trabajo y los colegas de trabajo.

Otro aspecto de este cuestionario es su división en dos escalas principales: una escala de satisfacción intrínseca en el trabajo, otra de satisfacción extrínseca. Permite obtener un índice de satisfacción general. Cada ítem posibilita una respuesta de acuerdo con diferentes alternativas presentadas a través de una escala de acotación de cinco puntos. La segunda forma del cuestionario es una versión reducida de la primera y, a semejanza de ésta, permite medir la satisfacción general en el trabajo, la satisfacción intrínseca en el trabajo y, la satisfacción extrínseca en el trabajo.

Las propiedades psicométricas del instrumento han demostrado ser las adecuadas.

El Job Diagnostic Survey – JDS de Hackman y Oldham (1975), fue desarrollado para observar los efectos de las características del trabajo en los individuos. La estructura está compuesta por subescalas (de dos a cinco ítems cada) que miden la naturaleza del trabajo y de las tareas, la motivación, la personalidad, los estados psicológicos y las reacciones al trabajo. Una de esas reacciones es, precisamente, la satisfacción en el trabajo y, en este contexto, permite observar varios aspectos de la satisfacción en el trabajo como, por ejemplo, la seguridad, las recompensas, la supervisión. Los encuestados pueden responder en base a una de siete alternativas (de extremadamente insatisfecho hasta extremadamente satisfecho), sujetas a una escala de acotación.

El Job Satisfaction Survey – JSS se asienta en nueve subescalas que procuran medir la satisfacción con cada una de las nueve dimensiones, así como la satisfacción global (Spector, 1985).

La escala contiene 36 ítems (cuatro por dimensión), posibilitando una respuesta de entre varias alternativas sustentadas a través de una escala de acotación (seis puntos). Cada ítem invoca una afirmación favorable o desfavorable con relación a un aspecto del trabajo.

El Job Descriptive Index – JDI Fue revisado por SMITH (1985), siendo uno de los cuestionarios más utilizados. Tiene una escala que mide cinco dimensiones relacionadas con el trabajo: a) La satisfacción con el trabajo; b) la satisfacción con el salario; c) satisfacción con las promociones; d) satisfacción con la supervisión y, e) satisfacción con los colegas de trabajo.

El cuestionario presenta 72 ítems, con 9 o 18 ítems por subescala. Al sumar las puntuaciones de cada ítem, se obtiene el resultado de cada subescala.

Cada ítem se caracteriza por una palabra, o por una frase corta, que procura describir el trabajo.

El sujeto puede responder de acuerdo con tres alternativas: Si; No sabe y No. Cada dimensión del trabajo subescala empieza por una breve explicación de la tarea a ejecutar. Las propiedades psicométricas de este instrumento son bastante adecuadas.

El cuestionario S4/82 desarrollado por Mélia, Peiró y Calatayud 1986. Consta de 82 ítems y permite evaluar seis factores:

1. Satisfacción con la supervisión y la participación en la organización (19 ítems);
2. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo (16 ítems);
3. Satisfacción con las prestaciones materiales y las recompensas complementarias (20 ítems);
4. Satisfacción intrínseca en el trabajo (12 ítems);

5. Satisfacción con la remuneración, las prestaciones básicas y la seguridad en el empleo (14 ítems);
6. Satisfacción con las relaciones interpersonales (6 ítems).

POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Las políticas mantienen una organización ordenada, y por otro, las políticas deben ser pensadas y diseñadas para facilitar que las cosas se hagan correctamente. Las políticas bien desarrolladas pueden ayudar a evitar el desorden dentro de una organización y políticas mal diseñadas pueden paralizar la organización.

El propósito real de las políticas en una organización, es simplificar la burocracia administrativa y ayudar a la organización a obtener utilidades. Una política tiene razón de ser, cuando contribuye directamente a que las actividades y procesos de la organización logren sus propósitos. Todas las organizaciones conscientes o no de ello, se rigen por políticas independientemente de que estén o no por escrito. Sin embargo, al comparar los resultados que obtienen dos empresas de un mismo giro, observamos que hay algunos casos diferencias abismales, por ejemplo, que hace que en un banco le den a uno un asiento mientras espera, y en otro no, porque una pizza llega a domicilio antes de 30 minutos y en otros casos hay que esperar casi una hora para ser atendido, puede haber miles de ejemplos que nos hacen sorprendernos de porque unas organizaciones si la hacen, y otras no, la respuesta está en el diseño de sus procesos.

Si los procesos son como un río, su velocidad depende de la eliminación de obstáculos y cuellos de botella. Una Organización que no se diseña se auto diseña, y muchas veces lo auto diseñado no funciona adecuadamente por que en el diseño han intervenido de manera anárquica todas las personas que integran la organización, ocasionando con ello que mientras unos quieren ir al norte otros quieren ir al sur y los clientes quieren ir al este, todo ello logra simplemente que la organización este confundida y sus resultados además de pobres, sean obtenidos de una manera muy desgastante.

Por ello, si una organización desea obtener resultados aceptables, debe diseñar su organización alineando los criterios y políticas de todo el personal, iniciando por el equipo directivo. ¿Hacer esto requiere esfuerzo? Si, ¿los beneficios de tener una organización ordenada y alineada compensan con creces, el estrés y el desgaste causado por la anarquía organizacional? Sí.

Por ello, para que una política sea bien diseñada y en consecuencia bien aceptada se deben de tomar en cuenta dos aspectos:

Primero, involucrar activamente a la gente que conoce y trabaja con los procesos, y Segundo, informar y explicar oportuna y adecuadamente a la gente afectada o involucrada (colaboradores, directivos, proveedores, visitantes, etc.), a los beneficios. Una vez implantadas las políticas es necesario vigilar que haya congruencia entre lo que dicen y lo que la gente dice. Por ello, es importante revisarlas continuamente, tomando en cuenta la opinión y sentimiento de los usuarios, sin perder de vista el propósito por el cual fueron creadas.

Generalmente las políticas dentro de una organización, simplemente son impuestas, ocasionando molestias innecesarias en la gente involucrada. De allí, que si se desea que las políticas se respeten cabalmente, es muy importante tomar en cuenta a la gente, antes, durante y después emitirlas.

Definición

Una POLITICA es:

- a) Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares.
- b) Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- c) La manera consistente de tratar a la gente.
- d) Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.
- e) Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.
- f) Aplicable al 90-95% de los casos. Las excepciones solo podrán ser autorizadas por alguien de un nivel inmediato superior.

Las políticas y las utilidades

Las políticas ayudan a evitar lentitud, defectos y sobre, todo pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización.

El uso de las Políticas redundará en el corto plazo, en el aumento de utilidades para la organización.

Cuando se observa una organización que funciona de manera ordenada y tranquila, es porque está administrada por políticas y procedimientos funcionales y bien diseñados. La organización que no genere desperdicio organizacional, incrementa directamente las probabilidades de aumentar sus utilidades.

3.3 Como Surgen las Políticas.

Al estar relacionadas directamente con personas, las políticas surgen en todas las actividades en que las personas se desenvuelven dentro de la organización:

a) Procesos.

En Procesos de planeación, de atención de visitantes, de recepción de materiales, de pago a proveedores, de elaboración y entrega de productos, de contratación y evaluación de personal, etc.

b) Sistemas

En sistemas de calidad, de trabajo, de control, de investigación y desarrollo, de mejora, etc.

c) Planes.

En Planes para controlar y reducir costos, para eliminar desperdicios, para desarrollar proveedores, para mejorar la comunicación, para impartir capacitación, etc.

d) Mejoras.

En mejora de procesos, sistemas, planes, estrategias, proyectos, etc.

e) Conflictos.

En conflictos con clientes, proveedores, dependencias gubernamentales, sindicatos, otras áreas y niveles jerárquicos, etc.

Las políticas siempre existirán mientras haya una persona que tenga un trabajo que realizar.

Características de una política

1. Establece lo que la dirección quiere o prefiere que se haga
2. No dice cómo proceder(eso lo dice el procedimiento)
3. Refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares.
4. Ayuda a las personas de nivel operativo, a tomar decisiones firmes y congruentes con la Dirección.
5. Tiende a darle consistencia a la operación.
6. Es un medio para que todos se les trate equitativamente.
7. Orienta las decisiones operativas en la misma dirección.
8. Ayuda a que todas las actividades de un mismo tipo, tomen la misma dirección.
9. Les quita a los ejecutivos las molestias de estar tomando decisiones sobre asuntos rutinarios.

Como asegurar que una política se cumpla.

Puesto que se ha dedicado tiempo y esfuerzo al diseño de políticas, es muy importante que la organización se asegure que son cumplidas.

A continuación se presentan algunas sugerencias (que pueden ser usadas en combinación):

1. Con mucha disciplina de parte de la dirección para respetarla.
2. Vigilar que se cumpla cabalmente en todos los niveles jerárquicos.
3. Antes de aprobarla, analizar con mucho cuidado sus pros y contras. Seleccionar la más adecuada.
4. Involucrar en el diseño de la política a los usuarios, para obtener sus puntos de vista y compromisos correspondientes.
5. Hacer una difusión formal y adecuada a todo el personal relacionando, a través de cartas, memoranda, boletines internos, pláticas, juntas, minutas, planes y manuales.

6. Lograr que la gente involucrada comprenda claramente los beneficios y el por qué de las políticas.
7. Medir, evaluar y difundir los resultados de los indicadores asociados a dicha política. Ejemplo de estos indicadores (según sea el caso) son: Ventas, utilidades, desperdicio. % de perdidos completos, % de evaluaciones, monto de las notas de crédito, lotes producidos, clientes atendidos, etc.
8. Realizar periódicamente auditorias para verificar en base a evidencia específica el apego a las políticas.
9. Dar reconocimiento a aquellas personas o departamentos con mayores resultados. Para asegurar congruencia entre lo que se dice y se hace, es necesario que los principales promotores, usuarios y supervisores de las políticas y procedimientos, sean los directores y gerentes de la organización, Si alguien viola las políticas o procedimientos, deberá llamársele firmemente la atención, explicándole los beneficios de respetarlos y las graves consecuencias por no aplicarlas cabalmente.

Excepciones a las Políticas.

Una política se establece para aplicarse al 90-95% de los casos. El otro 5-10% sirve para atender solamente a casos especiales. Aun cuando la política debe de ser firme, debe también ser flexible, de lo contrario querer aplicarla al cien por ciento de los casos crearía en la organización una rigidez equivalente a una camisa de fuerza. Las personas autorizadas para hacer excepciones deben ser de nivel jerárquico superior al usuario de la política, y dependiendo del tipo de política en algunos casos solamente podrá ser autorizada por el gerente o Director General de la organización. Toda política por definición debe contemplar quien y en qué casos puede autorizar una excepción.

Lo que busca una política es cumplir con el propósito para el cual fue diseñada. La política solamente es un medio para alcanzar un fin, la política por si misma no es un fin. Cuando se quiere cumplir con la política a rajatabla, en ese momento la política deja de ser un instrumento o herramienta directiva para convertirse en un muro infranqueable.

Cuando la política se convierte en un fin, en ese momento la política deja de ser funcional, porque quien(es) la aplica(n) el sentido común y la razón de ser de las

política, convirtiéndose así solamente en personas robotizadas que ya no piensan por sí mismas.

Vamos a ilustrar esto con un ejemplo: “la política de una organización dice que a los proveedores se les paga los días viernes de 9:00A.M a 13:00 P.M.”

Para entender claramente la política debemos en primer lugar comprender cabalmente su propósito: esta política es útil para hacer oportunamente los pagos de la empresa con sus proveedores, manteniendo así una buena relación de negocio con ellos.

Las ventajas adicionales de la aplicación de esta política para la organización son, elaborar programadamente cheques de proveedores solamente una vez a la semana, el que una persona de tesorería solo dedique algunas horas los días viernes al pago de proveedores.

Bien comprendido el propósito y los beneficios de esta política por parte de todos los involucrados, hace que cada uno cumpla adecuadamente con su parte. Pero. ¿Qué pasa si por alguna razón el mensajero de un proveedor, tuvo algún accidente y no pudo llegar a tiempo el viernes?

Si la persona de tesorería se niega a pagarle por excepción a ese proveedor el lunes inmediato, esta actitud, podría causar por falta de sentido común, muchas complicaciones innecesarias,

Recuerde, para una política sea bien utilizada, debe de tener un propósito bien definido y debe ser conocida y conocida y comprendida por todos los involucrados.

El malestar de una mala política es continuo, la sensación de orden y tranquilidad que da una buena política es percibida de inmediato.

Por supuesto, esto no quiere decir que las excepciones deben de ser la regla. Si lo normal es hacer excepciones, entonces sería más conveniente analizar la política y rediseñarla. Además, hay que rediseñarlas porque a través del tiempo, la tecnología, los procesos, las condiciones y las circunstancias cambian, lo que es necesario continuamente adecuar y actualizar las políticas para que sigan siendo funcionales y benéficas para la organización.

Hay varios procedimientos para poder crear las políticas, uno muy sencillo que menciona Álvarez es el de MAESTRO AC 001, que en general sirve para elaborar,

controlar y revisar políticas y procedimientos, puede ayudar a desarrollar las políticas y los procedimientos de una manera práctica. Para asegurar que la organización en conjunto se oriente de manera ordenada a normalizar su operación, se sugiere tomar en cuenta algunos pasos para la elaboración de las políticas, métodos y procedimientos.

Primero, el coordinador de la elaboración de manual capacita y adiestra a los directores, gerentes, jefes, supervisores, responsables del área y auxiliares de la organización en la elaboración de las políticas y procedimientos. Se puede dar un curso balanceado de teoría y práctica, una o dos horas por semana a lo largo de seis a ocho semanas.

Segundo, el coordinador pide a cada participante que haga una lista de las principales políticas y procedimientos de su área.

Tercero, el participante deberá enlistar por orden de importancia las políticas y procedimientos de su área.

Cuarto, el participante selecciona la política o procedimiento más importante que se requiere desarrollar en su área.

Quinto, el participante empieza a elaborar la política o procedimiento seleccionado, iniciando con la elaboración del diagrama de flujo correspondiente. Si no domina el proceso, puede entrevistar y observar a los expertos correspondientes que hacen y como lo hacen, para tener información suficiente que permita documentar una política o procedimiento realista.

Sexto, el elaborador del procedimiento presenta a todo el grupo involucrado, el diagrama de flujo para hacer una revisión conjunta con ellos, que incluya los criterios

Sexto, el elaborador del procedimiento presenta a todo el grupo involucrado, el diagrama de flujo para hacer una revisión conjunta con ellos que incluya los criterios, puntos de vista y mejores prácticas de los demás participantes, asegurando así, que el procedimiento cumple adecuadamente con su propósito.

Séptimo, el elaborador desarrolla su política o procedimiento de acuerdo a los lineamientos anteriores.

Octavo, el elaborador de la política o procedimiento de casa área continua con la elaboración de las políticas y procedimientos antes listados. Regresa al cuarto paso.

La persona que elabora la política o procedimiento debe ser de preferencia un “experto” en el tema que va a documentar. Si no es el experto, la política o procedimiento se tomará como una propuesta inicial a partir de la cual los involucrados pueden hacer sus observaciones y mejoras correspondientes.

Las políticas y procedimientos deben incluir los aspectos que a la organización le facilitan cumplir con sus objetivos de negocio. Más que cumplir caprichos o imposiciones de alguno de los involucrados, es necesario que las políticas le agreguen valor a la organización, a través de generarle utilidades y/o eliminarle desperdicio.

Las políticas dicen que hacer y los procedimientos dicen en detalle y paso a paso como hacerlo.

Las políticas muestran lo que la Dirección de la organización ha decidido hacer en una situación determinada. Los procedimientos formalizan la implantación de las políticas.

A partir de las políticas se pueden desarrollar los procedimientos. A partir del desarrollo de procedimientos, se descubren y proponen las políticas que la organización requiere.

Tanto las políticas como los procedimientos deben tener un propósito bien definido. Por lo cual al momento de desarrollarlas es muy importante no perder de vista el propósito correspondiente.

Una política es reforzada e implantada a través de al menos un procedimiento. Todo procedimiento es reforzado con al menos una política.

Una política sin procedimiento(s) se puede quedar solamente en buenos deseos. Un procedimiento sin políticas, está incompleto. Las políticas revisten al procedimiento dándole cuerpo y funcionalidad. Los procedimientos aseguran la implantación de las políticas. Las políticas y los procedimientos son las caras de una misma moneda, se complementan mutuamente.

METODOLOGÍA

Se ha manejado anteriormente y hay muchos artículos, en donde la satisfacción laboral depende de remuneraciones, de él trato que se tiene con el jefe directo y con los compañeros, así como la posibilidad de crecimiento, sin embargo, la mayoría de las veces se ven como aspectos individuales que se pueden manejar llegando a acuerdos, pero que es lo ¿qué pasa cuando no se pueden modificar?, ¿cuándo no se pueden negociar?, ¿cuándo ya es una política que está establecida y se tiene que llevar al pie de la letra?, ¿realmente los empleados están de acuerdo con aquellas políticas?, estas preguntas dan apertura a nuestra interés de investigación, queremos analizar cómo es que los manuales de las políticas de operación de las empresas influyen en la satisfacción laboral del empleado.

Por esto, realizamos un estudio de caso, en el cual participaron dos empresas certificadas, una de ellas con un manual de políticas totalmente ergonómica, no modificable bajo ninguna circunstancia; mientras que la otra no cuenta con manual.

1.-Características de las Empresas.

Por petición de los gerentes de ambas empresas los nombres de la misma no fue mencionado, por lo tanto se utilizaron seudónimos para nombrarlas.

Nuestra primera empresa, fue llamada “X”, esta empresa se dedica principalmente a la compra y venta de diferentes productos. Estos productos se comercializan por diferentes medios de publicación, como son radio, internet y medios impresos llámese flyers, folletos, catálogos, etc... Además de las múltiples tiendas dentro de la republica. Esta empresa es mexicana lleva 20 años trabajando en su giro, y se caracteriza por ser una de las 5 mejores en México. Su medio de distribución y propaganda que se maneja, como ya se menciona, es por diferentes medios, sin embargo, la actividad más importante radica en su “área de operación (ventas)”, en el cual trabaja la mayoría de los empleados de la empresa, ya que son los que sostienen a la empresa, pues son los que están generando dinero, al levantar pedidos y cobrar los mismos. Es una empresa que se basa mucho en los valores, principalmente en el respeto, la honestidad, el compromiso y la disciplina. Las personas directivas, se busca que sean muy exigentes con ellas mismas y con quien

tienen a su cargo, por lo cual la forma de llevar la empresa es muy lineal y siempre siguiendo al pie de la letra las políticas que tiene estipulada la empresa.

La segunda empresa, se llamo "A", esta se dedica a producir, comercializar e industrializar medicamentos y productos de cosmética desde hace 80 años, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la gente a través de sus productos. Su medio de distribución es a través de publicidad en medios impresos y algunas veces en medios de comunicación, logrando que con esto se pueda llegar a ubicar dentro de los 50 primeros lugares en laboratorios farmacéuticos. Tiene una política de crecimiento constante y sostenido dentro del giro para que tenga una mejor continua, esta política la siguen todos los departamentos, esta política no se establece solo para cubrir un requisito o el espacio de un documento sino para obtener una actitud permanente de trabajo en equipo, calidad conformada por gente de calidad que fabrica productos de calidad en beneficio de todos sus clientes.

Objetivo

Analizar cómo es que los Manuales de políticas de operación, influyen en la satisfacción laboral que tienen los empleados de dos diferentes empresas.

Pregunta de Investigación.

¿Cómo influyen los manuales de políticas de operación, en la satisfacción laboral que tienen los empleados de dos empresas diferentes?

Hipótesis.

H_T: Contar con Manual de operación de trabajo influye en la satisfacción laboral del empleado.

H_O: Contar con Manual de operación de trabajo no influye en la satisfacción laboral del empleado.

Variables.

VD: Satisfacción Laboral

VI: Manual de Operación de Trabajo

Población

- Muestra

Se utilizó un muestreo probabilístico.

Con el muestreo «probabilístico», todos los sujetos tienen la misma probabilidad de entrar a formar parte del estudio. La elección se hace al azar. Los tipos de muestreo «probabilístico» más utilizados son: aleatorio simple, aleatorio sistemático, aleatorio estratificado y aleatorio por conglomerados.

En esta investigación se utilizó el muestreo aleatorio sistemático, ya que la población es finita.

$$K = N/n$$

$$N = 350$$

$$n = 20$$

$$K = N/n = 17.5$$

Por lo tanto, se seleccionó uno de cada 17.5 personas, en total siendo 20 participantes de cada empresa.

- Criterios de inclusión

Los participantes fueron del área operativa (ventas) y laborando de 6 meses a 1 año dentro de la empresa.

- Criterios de exclusión

El participante puede abandonar dicha investigación cuando decida ya no participar en ella.

Diseño.

Estudio correlacional de muestras independientes.

Instrumento

NTP 394. Satisfacción laboral, Escala General de Satisfacción.

La Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) (ver tabla 2) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Las características de esta escala son las siguientes:

- Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado..
- Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

Esta escala fue creada a partir de detectarse la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas:

- Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).
- Subescala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

Aplicación

Esta escala fue administrada por un entrevistador pero una de sus ventajas es la posibilidad de ser autocumplimentada y de ser aplicada colectivamente.

Su brevedad, el tener las alternativas de respuesta especificadas, la posibilidad de una sencilla asignación de pesos numéricos a cada alternativa de respuesta y su vocabulario sencillo hacen de ella una escala de aplicación no restringida a nadie en concreto (siempre que tenga un nivel elemental de comprensión lectora y vocabulario) y para la que no es preciso administradores de la prueba especialmente cualificados.

La posibilidad de garantizar el anonimato a los participantes de la escala se constituye en un importante elemento determinante de la validez de las respuestas. Por ello, es recomendable garantizar el anonimato, especialmente en contextos laborales en que su ausencia puede preverse como importante generadora de

perturbaciones en las respuestas.

Las instrucciones que el encuestador debe dar a quienes cumplimentan la escala han de inscribirse en un tono de neutralidad que no favorezca los sesgos en las respuestas. A modo de orientación se propone la siguiente formulación:

"Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer".

Cumplimentación

Quienes cumplimentan la escala han de indicar, para cada uno de los quince ítems, su grado de satisfacción o insatisfacción, posesionándose en una escala de siete puntos: Muy insatisfecho, Insatisfecho, Moderadamente insatisfecho, Ni satisfecho ni insatisfecho, Moderadamente satisfecho, Satisfecho, Muy satisfecho.

Corrección

Esta escala permite la obtención de tres puntuaciones, correspondientes a:

- Satisfacción general.
- Satisfacción extrínseca.
- Satisfacción intrínseca.

Es esta una escala aditiva, en la cual la puntuación total se obtiene de la suma de los posicionamientos de encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor de 1 a Muy insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho.

La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, de manera que *una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.*

Siempre que sea posible es recomendable el uso separado de las subescalas de satisfacción intrínseca y extrínseca. Su corrección es idéntica a la de la escala general si bien, debido a su menor longitud, *sus valores oscilan entre 7 y 49 (satisfacción intrínseca) y 8 y 56 (satisfacción extrínseca)*.

Valoración

Estas puntuaciones no suelen incorporar una gran precisión en cuanto que su base radica en juicios subjetivos y apreciaciones personales sobre un conjunto más o menos amplio de diferentes aspectos del entorno laboral y condicionado por las propias características de las personas.

Por lo tanto esta escala no permite establecer análisis objetivos sobre la bondad o no de las condiciones de trabajo. Sin embargo la escala es un buen instrumento para la determinación de las vivencias personales que los trabajadores tienen de esas condiciones.

Como ya se ha indicado la valoración puede hacerse a tres niveles: satisfacción general, satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca.

Es interesante la obtención de estos tres índices para cada área de una organización, por colectivos relativamente homogéneos, de forma que puedan detectarse de forma rápida posibles aspectos problemáticos.

Procedimiento

Constó de 5 fases:

Fase 1: Negociación con cada una de las empresas

Se contactó con las personas gerenciales y a cargo de la administración de las empresas, se les explico el proyecto que se desea hacer, cual es el objetivo y las

ventajas que ellos pueden obtener al saber los resultados. La negociación fue directamente y ellos aceptaron, siempre y cuando el nombre de sus empresas queden en anónimo, y que no se haga ninguna modificación en la forma en que ellos llevan su empresa. Únicamente se permitirá el acceso a una parte de la empresa, en donde podremos llevar a cabo la aplicación y con la mayor discreción.

Fase 2: Obtención de las políticas que manejan cada una de las empresas.

Se solicitó a la persona a cargo que nos la facilitara las políticas de cada una de las empresas. Reiterando que esta situación quedaría en anonimato.

Fase 3: Aplicación de los instrumentos a los participantes.

Se aplicó el instrumento a cada unos de los participantes, dentro de las instalaciones de cada empresa, se les explicaron las instrucciones por separado ya que no podían dejar de realizar sus labores. Se les pidió que respondieran lo más honesto que pudieran y que no se tenían que preocupar ya que la información obtenida era totalmente confidencial.

Fase 4: Evaluación de los instrumentos.

La evaluación de los instrumentos fue realizada por las investigadoras de este proyecto.

Fase 5: Análisis de datos y contraste entre las dos variables.

El análisis de los datos fue realizado por las investigadoras por medio del programa estadístico SPSS versión 15.

ANALISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos fueron analizados mediante el programa SPSS, Versión 15 y se encuentran organizados de acuerdo a las unidades de análisis considerados en el instrumento de evaluación mencionado en el capítulo anterior, en el cual se consideraron aspectos cuantitativos derivados de la aplicación del instrumento.

1.- Satisfacción Laboral:

La siguiente tabla muestra las frecuencias de media, mediana y moda de la satisfacción general en empleados que sus empresas cuentan con manual (SG1) y en empleados que sus empresas no tienen manual (SG2).

Tabla 1. Datos Estadísticos

		SATISFACCIONGENERAL2 SIN MANUAL	SATISFACCIONGENERAL1 CON MANUAL
N	Válidos	20	20
	Perdidos	0	0
Media		49.70	73.40
Mediana		52.00	77.00
Moda		52	51(a)
Desv. típ.		9.398	14.106

Como se puede ver en la tabla anterior de los 20 participantes evaluados, el resultado obtenido en la Moda (Mo) en SG1 fue de 51. Queriendo decir que los empleados están insatisfechos con su trabajo, tomando de referencia la escala de evaluación del instrumento (Ver cap. 5). En comparación con SG2, que muestra un puntaje de 52, están a nivel neutro, es decir, les es indiferente si tienen o no manual de políticas.

En la mediana se puede observar que SG1 tuvo un puntaje de 77 por lo que los empleados se encuentran satisfechos laboralmente y SG2 tuvieron un puntaje de 52 puntos observando nuevamente que se encuentran en un nivel neutro de satisfacción.

	SIN MANUAL	CON MANUAL
MODA	INSATISFECHOS	NEUTRO
MEDIANA	SATISFECHOS	NEUTRO
MEDIA	INSATISFACCION	SATISFACCION

Con respecto a la media, en SG1 fue de 49.70 cayendo en el rango de insatisfacción y en SG2 el resultado fue de 73.40, cayendo en el rango de satisfacción.

Tabla 2. Frecuencia de puntajes y porcentaje

En la siguiente tabla se puede observar la respuesta que dieron los participantes de la empresa que no contaba con manual de operación, se puede ver también que el 15% de participantes se encuentran insatisfechos, 80% satisfechos y el 5% restante tienen una actitud neutra, así como el porcentaje obtenido por cada participante.

SATISFACCIONGENERAL2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INSATISFECHO	1	5.0	5.0	5.0
	INSATISFECHO	2	10.0	10.0	15.0
	NEUTRO	1	5.0	5.0	20.0
	SATISFECHO	2	10.0	10.0	30.0
	SATISFECHO	1	5.0	5.0	35.0
	SATISFECHO	1	5.0	5.0	40.0
	SATISFECHO	2	10.0	10.0	50.0
	SATISFECHO	1	5.0	5.0	55.0
	SATISFECHO	2	10.0	10.0	65.0
	SATISFECHO	1	5.0	5.0	70.0
	SATISFECHO	2	10.0	10.0	80.0
	SATISFECHO	2	10.0	10.0	90.0
	SATISFECHO	1	5.0	5.0	95.0
	SATISFECHO	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

De igual forma en la Tabla 3 que a continuación se presenta se muestran los resultados que se obtuvieron los participantes que trabajan en la empresa que si cuenta con Manual de Operación, aquí en esta se puede observar que a diferencia de la anterior predomina más que los empleados de esta empresa muestran una actitud neutra, mientras que el 30 % restante tiene se divide en partes iguales entre satisfecho e insatisfecho.

SATISFACCIONGENERAL1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	INSATISFECHO	1	5.0	5.0	5.0	
	INSATISFECHO	1	5.0	5.0	10.0	
	INSATISFECHO	1	5.0	5.0	15.0	
	INSATISFECHO	1	5.0	5.0	20.0	
	INSATISFECHO	1	5.0	5.0	25.0	
	INSATISFECHO	1	5.0	5.0	30.0	
	INSATISFECHO	3	15.0	15.0	45.0	
	NEUTRO	4	20.0	20.0	65.0	
	SATISFECHO	3	15.0	15.0	80.0	
	SATISFECHO	1	5.0	5.0	85.0	
	SATISFECHO	1	5.0	5.0	90.0	
	SATISFECHO	1	5.0	5.0	95.0	
	SATISFECHO	1	5.0	5.0	100.0	
	Total		20	100.0	100.0	

En la siguiente tabla 4, se muestran las correlaciones de la satisfacción general con SG1 y SG2.

Tabla 2. Correlación entre **satisfacción general** con y sin manual

		Correlaciones	
		SATISFACCION GENERAL SIN M ANUAL	SATISFACCION GENERAL CON MANUAL
SATISFACCIONGENERAL	Correlación de Pearson	1	-.048
	Sig. (bilateral)		.841
	N	20	20

En la interpretación de la misma, SG1 tuvo un nivel de significancia de .841, lo cual indica que si es significativo, así entonces podemos confirmar nuestra hipótesis nula de que si existe manual entonces existe satisfacción laboral en los empleados. Por otro lado, en SG2 el nivel de significancia es de 1, también confirmando que la hipótesis alterna que hicimos se confirma, ya que la ausencia de Manual de operación de trabajo influirá en la satisfacción laboral del empleado.

A continuación se presentan las graficas que se obtuvieron en cuanto a la satisfacción general que tuvieron los participantes de cada una de las empresas evaluadas.

SATISFACCION GRAL

Insatisfecho → 0 a 51

Neutro → 52-53

Satisfecho → 54 a 105

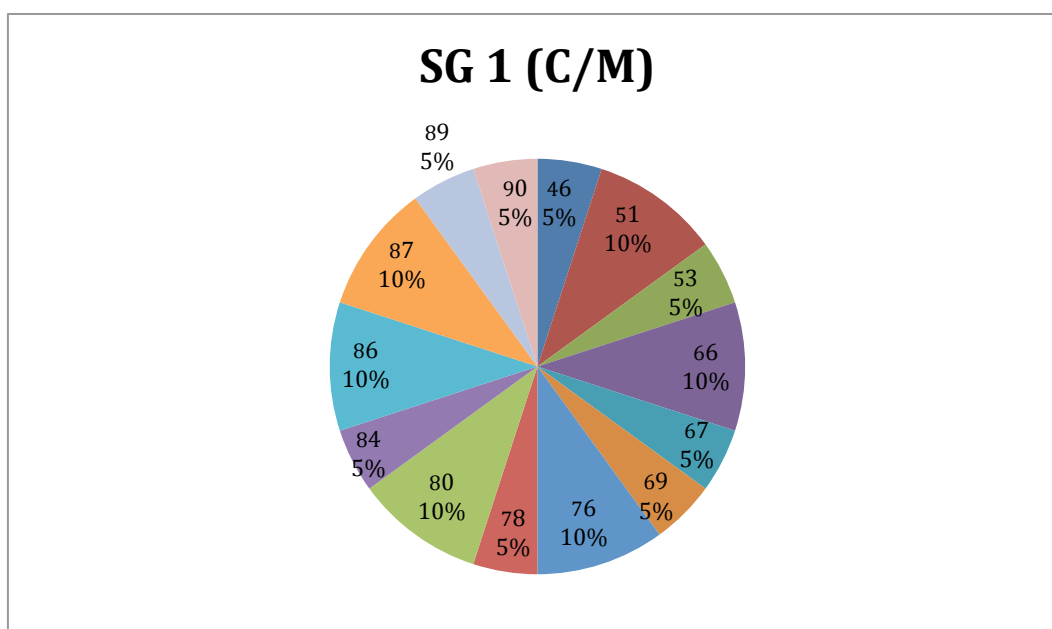


Figura 1. Muestra la satisfacción general de la población dentro de la empresa en la cual si se cuenta con manual de políticas establecido.

De acuerdo a la gráfica anterior, solo el 15 % de la población se mostró insatisfecha al contar con manual dentro de su empresa, el 5% se mantuvo neutro y el restante de 80 % estuvo satisfecho ya que en su empresa si se cuenta con un manual de políticas de la empresa establecido.

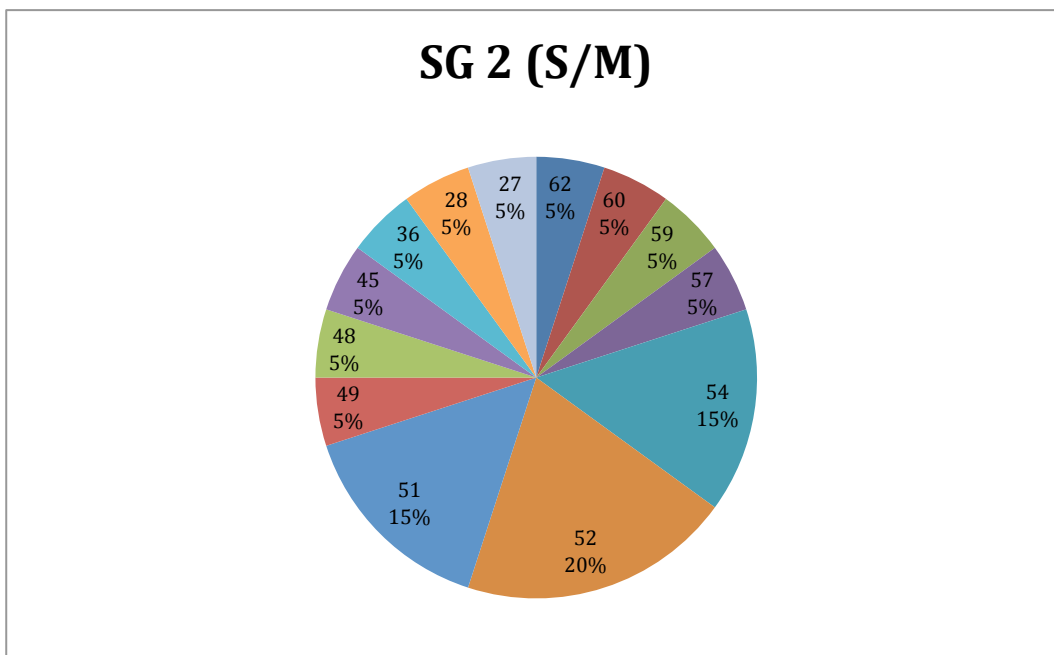


Figura 2. Muestra la satisfacción general de la población dentro de la empresa en la cual no se cuenta con manual de políticas establecido.

Por otro lado, en la empresa que no tienen manual establecido el 45% de la población se mostró insatisfecho al no tener manual, el 20% se mantuvo neutro y solo el 35% está satisfecho de no contar con manual de políticas dentro de su empresa.

CONCLUSIONES

Tal como lo vimos a lo largo de los capítulos que aborda este estudio de caso, pudimos observar a grandes rasgos que es la psicología laboral y en sí que es lo que aborda en específico cada una de sus áreas.

Del mismo modo, existen muchos autores que contribuyen a la constitución de las áreas de la psicología, existe por ejemplo, el reclutamiento que según De la Calle y De Urbina (2004), mencionan que el reclutamiento es la primera fase del proceso de afectación y tiene como objetivo reunir el mayor número posible de aspirantes cualificados a fin de poder seleccionar entre los mismos aquellos, que son los más idóneos, destacando que con esto se refieren a las personas con mayor habilidades para poder desempeñar el trabajo asignado, no estando ni muy encima y ni muy debajo del puesto solicitado.

Siendo así el primer contacto con el candidato, la primera evaluación de la persona en cuestión de su perfil que presenta de acuerdo a su experiencia, estado civil, escolaridad, entre otros muchos aspectos que nos ayudan a hacer un primer diagnóstico de la persona únicamente viendo su solicitud de empleo o su Curriculum Vitae. Lo anterior es una parte del reclutamiento, sin embargo, no hay de perder de vista que también está la parte del proceso, de los métodos de recolección de los mismos candidatos por diferentes medios de reclutamiento, Spector (2002), menciona cinco posibles fuentes de aspirantes a las que suelen recurrir las organizaciones, estos son:

6. Publicidad.
7. Referencias de otros empleos.
8. Agencias de empleos.
9. Reclutadores escolares.
10. Solicitantes por iniciativa propia.

Claro está, que estos medios de reclutamiento van a variar de empresa a empresa dependiendo del presupuesto que tengan para el mismo.

Otra de las áreas de la psicología laboral es la selección, precisamente De la Calle y De Urbina en el 2004, definen la selección como el conjunto de técnicas que van a

permitir encontrar a las personas adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo. Con lo que ellos dan de definición, nosotros lo podemos completar en que el conjunto de las técnicas también va a depender del proceso ya establecido dentro de la empresa, bien podemos recurrir, a una entrevista inicial como a una entrevista a profundidad, podemos recurrir a una evaluación por medio de pruebas psicométricas o por pruebas operativas, incluso físicas. Incluso se pueden utilizar todas estas de una manera conjunta para podernos cerciorar de que estamos contratando a la persona indicada.

Otro aspecto descrito fue el de la capacitación en donde se puede definir de una manera clara y concisa con lo que propone Goldstein (1991), citado por Muchinsky (2002), indicando que los procesos de capacitación son “la adquisición sistemática de actitudes, conceptos, conocimientos, roles o habilidades con los que se obtiene una mejoría del desempeño en el trabajo”. Es decir, que tenemos que enseñarle o guiar a nuestro personal de acuerdo a lo que nosotros queremos que consiga con su actividad laboral, para esto, tenemos obviamente que estar capacitados sobre el tema, debemos de dominarlo y a su vez, tener la habilidad de poder transmitir el conocimiento, o las habilidades a los candidatos, así con esto haciendo más sencilla su labor e introducirlos a un área laboral en donde se puedan sentir seguros y poder fomentar la satisfacción laboral de cada uno de ellos.

La psicología laboral también abarca un concepto, que es la ergonomía, entendiéndose por ello lo que planteó, Muchinsky (2002) “el estudio de la interfaz entre los individuos y su ambiente de trabajo”, es decir, el ambiente en el cual está inmerso un empleado, llámese contexto físico, herramientas de trabajo, luz adecuada, postura adecuada. Considerando nosotras a la ergonomía una de las áreas más importantes de la psicología laboral, ya que gracias a esta área se puede dar de una manera adecuada la respuesta del empleado o bien, no darse de una manera adecuada, es decir, que gracias a estos factores se puede establecer si el empleado se siente satisfecho o no con las funciones que realiza día a día.

Otro aspecto que abordamos a lo largo del capítulo uno es el de Seguridad, concepto que va de la mano con la ergonomía, ya que consiste específicamente en la evitación y el cuidado para que no exista un riesgo de trabajo, llámese accidente, muerte o

incapacidad de los empleados, muchas veces no nos preocupamos por esta parte, creemos que esta parte le corresponde más a un ingeniero que a un psicólogo, y muchas veces caemos en este error, sin embargo, el trabajo del psicólogo es vital en esta área ya que se encarga de investigar los enfoques tradicionales para la reducción de accidentes, es decir, cuales son las conductas o los factores que propician un accidente y así poder detectarlo y trabajar sobre el mismo.

Realmente nuestra perspectiva a veces es tan limitada en cuestión del trabajo de un psicólogo, sin embargo, va mas allá de aplicar una prueba y calificarla, se trata de evaluar todos los aspectos que rodea a un trabajador, desde su ambiente familiar, desde su estado de salud, etc.. Siempre encaminado a que ellos se sientan a gusto con lo que hacen para poder obtener doble beneficio, para el mismo trabajador como para la empresa.

De esto habla el capítulo 3, precisamente de la satisfacción laboral, en el libro de Fleshman y Blass (1979), la Dra. Smith da una definición de la misma, quien dice que es una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Esta satisfacción se considera como el resultado o bien, la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él. Puede considerarse que la satisfacción tiene un sentido similar al placer, según la Dra. Smith.

Y estamos de acuerdo con la Dra. Smith, la satisfacción va a causar el placer, el gusto de un empleado en cualquier puesto que llegase a ocupar.

La satisfacción no llega de la nada o tan solo es un sentimiento que nació de repente, existen factores que propician esta satisfacción, por ejemplo factor que influye son los que menciona Cavalcante (2004):

- La variedad, identidad y significado de la tarea.
- La participación en la toma de decisiones.
- Sistemas de recompensas y salarios.
- El liderazgo

Entre otras que podemos considerar, son días libres, reconocimiento del trabajo frente a otros, el reforzamiento social de parte del jefe, incluso las mismas políticas que tiene establecidas la empresa.

Nosotras nos enfocamos mucho en esta parte, creemos que se deja mucho de lado la satisfacción del empleado en muchas de las empresas de nuestro país, incluso de que en varias empresa se tienen las políticas pero los empleados no las saben, en algunas otras las políticas se planearon hacer, más nunca se concretaron, es por esto que nosotras creemos que si existen políticas y una comunicación interna adecuada dentro de la empresa debe de existir satisfacción laboral. Es así como nosotros pudimos realizar esta comparación con dos empresas, una que si tiene políticas establecidas y otra que no las tiene, los resultados de la investigación arrojaron que nuestra hipótesis de trabajo se comprobó.

Es decir, pudimos probar que las personas que conocen las políticas de la empresa están satisfechas con su trabajo, saben cuál es la función dentro de la empresa que ellos juegan, es decir, están identificados, también saben dentro de que institución están trabajando de igual manera crean una identidad, no se sienten engañados ya que tienen claro que se les ofrece y que no, no sienten limitantes al poder realizar su trabajo porque saben hasta donde pueden crecer laboralmente, al mismo tiempo las personas que saben que una empresa los respalda ante cualquier situación y que tienen reglas como tal, tienen sus lineamientos establecidos, les genera seguridad al realizar su trabajo, esto en conjunto crea que se sientan satisfechos con sus funciones.

Contrario de la empresa en donde nunca han tenido acceso a su manual de políticas, no sabido cual es su función, nunca se les ha dicho o se les ha proporcionado algo con lo que se sientas identificados, regularmente están con la incertidumbre de hacia dónde van, si tienen carrera dentro de la empresa o solo están perdiendo el tiempo, actuando de una manera normal con el miedo de cuáles pueden ser la represalias para un acto que ni siquiera saben si es o no permitido.

Concluyendo con esto, que es muy importante que las empresas pongan más atención a sus empleados, así como a sus necesidades, obviamente dándoles a

conocer y permitirles que tengan acceso desde un inicio al programa de políticas de la empresa o que se den cursos de capacitación para que los empleados conozcan cuáles son sus derechos y obligaciones dentro de su trabajo, con la única finalidad de que su personal se encuentre satisfecho dentro de la misma empresa, dándole beneficios tanto a él mismo como a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar-Morales, J.E. (2010) “Las pruebas psicométricas en el ámbito laboral”. Network de Psicología Organizacional. Ed. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. México, pp. 57-63.
- Blum, M. y Maylor J. (1985). Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales. Ed. Trillas, México, pp. 81-89.
- Blum, M. Y Naylor, J. (1990). Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales. (2ª. Edición), Ed. Trillas, México, pp. 83-95
- Castro A. & Contreras M. (2009). “Grado de Satisfacción Laboral y Condiciones de Trabajo: una exploración cualitativa”. Enseñanza e investigación en Psicología. México. Vol. 14, No, 1, pp. 105-118
- Cavalcante S. J (2004). Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas. De la región de Jacobina. Ed. Universidad de Barcelona. Brasil, pp.18-26.
- Chiavenato, I (2007). “Administración de Recursos Humanos”. El capital Humano de las Organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, México, pp. 43-51.
- Chíavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. : Ed. Mc Graw Hill , Colombia, pp. 21.-32.
- Clay, H.S. & John H. Wakeley, (1977). Psicología de la Conducta Industrial. Ed. Mc Graw Hill. México, pp. 105-110.
- Dalton, D. Y Mesch, D. (1991): “On the Extent and Reduction of Avoidable Absenteeism: An Assessment of Absence Policy Provisions”, Journal of Applied Psychology, Ed. Academic Journal. Washington DC. Vol. 76, 810-817.
- De la Calle, M y De Urbina, M (2004). Fundamentos de Recursos Humanos. Ed. Pearson Prentice Hall, Madrid, pp. 81-86.
- Furnham A. (2001). “Psicología Organizacional”. El comportamiento del Individuo en las Organizaciones. Ed. Oxford, México, pp. 93-101.
- Fleishman E. A y Bass, R. A. (1979). Estudios de psicología industrial y del personal, Ed. Trillas, México, pp. 47-59.
- Fonseca, Y. (2010). Estudio de La Satisfacción laboral en trabajadores de la empresa comercializadora y distribuidora de medicamentos (ENCOMED) de la

provincia de Granma.. Ed. Revista cubana de salud y trabajo. Cuba. 11(2), pp.15-9.

- Guillén, C. & Gil, R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones personales. Ed. McGraw-Hill/ Interamericana de España. Madrid, pp. 75-90
- House, R. & Mitchell, T. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of contemporary business*. Ed. Issue. Washintong DC, pp. 91-102.
- Landy, J. F y Conte, M. J (2005). "Psicología industrial". Introducción a la psicología industrial y organizacional. Ed. Mc Graw Hill, México, pp. 115-123.
- Márquez Pérez, M. (2004). Satisfacción laboral. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>.
- Martínez, C.N. (2007). Recursos Humanos y Management empresarial el caso de la satisfacción laboral. Ed. Cuadernos de CC, EE., México. No.52, pp..75-101
- Mendoza, N. (1989) Manual para determinar necesidades de capacitación. Ed. Trillas, México, pp. 95-99.
- Muchinsky, P. (2002). Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología organizacional. Ed. Thomson Learning 6ta edición., México .pp. 123-130.
- Muchinsky, P. (2007). Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología organizacional. Ed. Thomson Learning 6ta ed. México, pp. 125-134.
- Pérez, I. (1995). Satisfacción laboral y comportamientos organizacionales, Ed. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. México 14(1), pp 7-24.
- Pérez, I. (1996). La satisfacción en el trabajo: Un enfoque para su estudio. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. México. 15(2), pp. 65-79.
- Robbins. S. (1989). Organizational behavior: concepts, controversies and applications. Englewood Cliffs, Ed. Prentice Hall, México, pp.103-109.
- Robbins, Stephen, (1994). *Comportamiento Organizacional*, Ed. Prentice Hall. México, pp. 108-115.
- Robbins, Stephen y De Cenzo, David, (1996). *Fundamentos de Administración*. México: Ed. Prentice Hall. México, pp. 67-73.

- Robbins, S.P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications* (7ª ed.). Ed. Prentice Hall International Editions. New Jersey, pp. 45-58.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Ed. Prentice Hall. México, pp. 89-97.
- Shein, E.H. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Ed. Plaza y James. España, pp. 115-120.
- Shein, E.H. (1991). *Psicología de la Organización*, Ed. Prentice Hall. México, pp. 87-98.
- Shultz, D. (1997) *Psicología Industrial*. Ed. McGraw Hill. México, pp. 18-35.
- Spector, P. (2002) *Psicología Industrial y Organizacional, Investigación Practica* (2ª. Edición), Ed. Manual Moderno. México, pp. 101-112.
- Zepeda, F. (1999) *Psicología Organizacional*. Ed. Addison Wesley Longman. México, pp. 123-131.

ANEXOS

ESCALA DE SATISFACCIÓN

Edad: _____

Sexo: _____

Instrucciones: Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones de respuesta, entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer.”

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni satisfecho Ni insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1.- Condiciones físicas del trabajo							
2.- Libertad para elegir tu propio método de trabajo.							
3.- Tus compañeros de trabajo.							
4.- Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.							
5.- Tu superior inmediato.							
6.- Responsabilidad que se te asignan							
7.- Tu salario							
8.- La posibilidad de utilizar tus capacidades							
9.- Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa							
10.- Tus posibilidades de promocionar							
11.- El modo en que tu empresa está gestionada.							
12.- La atención que se presta a las sugerencias que haces.							
13.- Tu horario de trabajo.							
14.- La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.							
15.- Tu estabilidad en el empleo.							