

31921  
15



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA**

**LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA EN  
LOS PROCESOS MOTIVADORES EN UNA  
ORGANIZACION.**

**T E S I S   T E O R I C A  
P A R A   O B T E N E R   E L   T I T U L O   D E :  
L I C E N C I A D O   E N   P S I C O L O G I A  
P R E S E N T A :  
E L I A   B A L T A Z A R E S   V E L A Z Q U E Z**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**MTRA. NORMA YOLANDA RODRIGUEZ SORIANO.  
MTRA. LAURA EDNA ARAGON BORJA.  
DR. ARTURO SILVA RODRIGUEZ.**



**Tlalnepantla, Estado de México, Los Reyes Iztacala,  
Febrero de 2003.**

**A**



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.

*Es una bonita tradición plasmar en un espacio del trabajo de titulación una dedicatoria, un reconocimiento o un agradecimiento a aquellas personas que han caminado junto al tesista y en este caso no será la excepción*

**A mi esposo**

**Juan**

*Gracias amor por estar a mi lado desde hace ya 12 años y compartir conmigo la vida, el amor, la amistad y el trabajo. Sé que una dedicatoria no compensa tu cansancio, desvelos y empeño, pero es tan sólo una parte de nuestra vida. Y este trabajo también es un logro tuyo porque nunca desistes.*

**A mis padres**

**Martha y Aurelio**

*A ustedes que con su vida y su trabajo me han dado lo mejor por verme crecer, gracias por toda una vida llena de amor, de lucha y de sacrificios. Gracias por estar a mi lado siempre y enseñarme día con día a luchar.*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

B

**A mis hermanos  
Martha Elvira, Dolores, Rebeca,  
Marco Aurelio.**

*Gracias Martha por ser una gran hermana, trabajadora y alegre, llena de espíritu de lucha, por tus palabras de ánimo en todo momento, por escucharme y por compartirme tantos bellos momentos de tu vida.*

*Gracias Lola, por ser una bella hermana, emprendedora que siempre busca ese impulso para crecer, en mi vida siempre estas presente porque me has enseñado desde niña a buscar hasta conseguir lo que deseas.*

*Gracias Rebe, por crecer conmigo, por ser mi compañera de juegos, de escuela, de vida, gracias por ser mi amiga, por tu apoyo por ser tan valiosa como eres por ser tú misma.*

*Gracias Marco, por ser mi hermano, porque en tu búsqueda me permites crecer contigo, desde niño he valorado en ti tu trabajo y tu inteligencia gracias por motivarme en tu ser.*

*Gracias a mis hermanas y a mi hermano por su amistad y amor.*

**A mis niños y niñas  
Vilma, Bety, Diego, Rodolfo, Jaaciel, Karla ,  
Paloma, Paty, Alejandra.**

*Por ser un motor importante en mi vida, siempre están en mi corazón.*

*A ti que ya eres, parte de mi vida y de mi lucha diaria.*

**A Lola, Rufi, Chabe y Aurelio**  
*Siempre están en mí, los amo.*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**A mis profesores**  
Por su trabajo, dedicación y entusiasmo principalmente a Norma, por su apoyo y enseñanza, a Laura Edna por su tiempo y profesionalismo, Arturo por ser un gran académico.

A Lupita Lama, por enseñarme que estudiar es muy importante pero lo es más si lo haces con ahínco.

**A mis grandes amigos y amigos**  
Rosalva y Elideth, que siempre me motivaron a terminar el trabajo y me brindaron su amistad.

A quien me ha acompañado en el camino de la vida y me han permitido crecer y aprender de ellos, y a quién con su amistad me motivan a continuar, Claudia, Guille, Lupe, América, Judith, Janeth, Mónica, Jesús.

**CJP**  
Veronica, Aarón, Imelda, Raúl, Sergio, Yves. Gracias por ser mis amigos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

D

## RESUMEN

Actualmente el desarrollo industrial, económico y social depende de la productividad, del crecimiento constante y de la calidad. Así las necesidades de las organizaciones nos llevan a considerar la participación del psicólogo como un profesional indispensable para el buen logro de las metas de la organización, debido a que mucho de lo que se pretende tiene que ver con la motivación y el cambio de actitudes hacia el trabajo.

Por ello se tiene como objetivo de esta investigación: Fundamentar la importancia de la cultura en el proceso de la motivación en las organizaciones.

La metodología consistió en la recopilación, ordenamiento y análisis de datos bibliográficos, hemerográficos y cibernéticos que contienen investigaciones, teorías y/o procedimientos de la labor del psicólogo en las organizaciones y el desarrollo de la Psicología en este campo de acción.

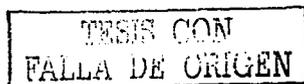
Esta estrategia me permitió realizar una reseña del desarrollo de la psicología organizacional y el trabajo del psicólogo en esta área, de esta labor se desprende el control y la modificación de la cultura en las organizaciones, este aspecto se relaciona con los procesos individuales de los miembros de una organización, en el que destaca la motivación.

Se concluye que la cultura es vital en el proceso motivacional y la motivación es un factor importante en el momento de cambios culturales tanto en la persona como en la organización.

Sin embargo queda abierta la posibilidad de crear métodos de evaluación, y sistemas objetivos de la Cultura Organizacional y del proceso de la Motivación en las organizaciones que puedan ser estandarizados y que permitan al psicólogo obtener información objetiva de la empresa para desarrollar y aplicar planes de acción eficaces.

Cabe destacar la importancia de las diferentes funciones del psicólogo en las organizaciones ya que no es una labor sencilla tener la responsabilidad administrativa y el compromiso con el factor humano.

E



# INDICE

Página

<b>Introducción</b>	
<b>Capítulo I La Psicología en las Organizaciones</b>	<b>1</b>
1.1 Definición de Psicología	1
1.2 Historia de la Psicología Organizacional	3
1.3 El Psicólogo en las Organizaciones	9
1.3.1 La Administración de Recursos Humanos	9
1.3.2 Reclutamiento y Selección de Personal	12
1.3.2.1 Reclutamiento de Personal	13
1.3.2.2 Selección de Personal	14
1.3.3 Capacitación de Personal	17
1.4 Comportamiento Humano en el Trabajo	22
1.4.1 Comportamiento Organizacional	32
<b>Capítulo II La Cultura</b>	<b>38</b>
2.1 Definición	38
2.2 Aspectos y Características	39
2.3 Elementos conformadores de la Cultura	40
2.4 Características y Funciones	46
2.5 Clasificación	47
2.6 Cultura Organizacional	49
2.6.1 Conformación de la Cultura Organizacional	54
2.6.2 Elementos de la Cultura Organizacional	55
2.7 Cultura de la Calidad	67
2.7.1 Importancia de la Calidad en las Organizaciones	68
2.7.2 Evolución del Concepto de Calidad	68
2.7.3 Calidad Total	70
2.7.4 Cultura de Calidad	70
2.7.5 Calidad en el Producto y en el Servicio	71
2.7.6 Aspectos a considerar para implementar la Calidad Total	81
<b>Capítulo III La Motivación</b>	<b>85</b>
3.1 Definición de la Motivación	85
3.1.1 Doctrinas de la Motivación	87
3.2 Teorías de la Motivación	89
3.3 La Cultura y la Motivación	105
3.4 La Motivación en la Práctica Organizacional	109
3.4.1 Modificación de la Conducta Organizacional	110
3.4.2 La Motivación en el Trabajo	113
3.4.2.1 La Motivación de la persona en el Trabajo	121
3.4.3 La Práctica Motivacional	129
<b>Conclusiones</b>	<b>141</b>
<b>Referencias</b>	<b>147</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>154</b>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

F

## INTRODUCCIÓN

La psicología en la actualidad, cuenta con métodos y estrategias que tienen su origen en investigaciones y en la prácticas de cada una de sus áreas.

Una de las áreas que ha cobrado vital importancia en México en los últimos quince años es la Psicología Organizacional, la cual tiene una historia definida por eventos económicos, sociales y culturales en el ámbito mundial; que la guían hacia la comprensión de procesos psicológicos del ser humano que se desarrolla en una organización.

Sin embargo el papel del psicólogo, en las organizaciones se orienta en mayor escala a la realización de procesos administrativos y se dejan pendientes los aspectos de comportamiento que son de interés para el profesional de la conducta.

Es vital indicar que para el psicólogo es fundamental planear, implementar y estudiar fenómenos como la motivación y el manejo de la cultura en los individuos.

Para lograrlo en esta tesis se investiga la historia de la psicología en las organizaciones, las funciones del Psicólogo en áreas como Recursos Humanos y Capacitación, se subraya la importancia de la cultura en los procesos de motivación a partir de su definición y de su orientación práctica, se define y analiza la motivación a través de estudios, se identifican metodologías para implementarla en las organizaciones y se resaltan las bondades del tener personas motivadas en una organización.

Por ello esta investigación tiene como objetivo; el fundamentar la importancia de la cultura en el proceso de la motivación en las organizaciones.

En el Capítulo I se aborda la historia de la Psicología Organizacional y sus patrones de práctica con una descripción de las funciones del psicólogo en áreas como Recursos Humanos y Capacitación. Además de establecer los fundamentos del comportamiento humano en el trabajo.

En el Capítulo II se define la cultura como una combinación de elementos que tienen influencia directa en las actitudes personales y/o corporativas en un contexto laboral, se analizan sus características y funciones en la práctica organizacional.

En el Capítulo III se analiza la motivación como un fenómeno vital que permite impulsar la conducta humana en el trabajo, para llegar a esta perspectiva se hace un recorrido por las doctrinas y teorías que sustentan este concepto, se estudia la relación con la cultura y los modelos motivacionales que se implementan en la práctica laboral.

Como conclusión es importante destacar que aquella organización que pretenda un cambio cultural tendrá que implementar modelos motivacionales para que el cambio sea real y eficaz. En cambio, si la organización necesita mantener motivados a sus integrantes es vital considerar los aspectos culturales de la organización y de la persona. Por ello en la práctica organizacional no es conveniente aislar la cultura de la motivación o a la motivación de la cultura.

# **CAPÍTULO I**

## **LA PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES.**

### **1.1 Definición de Psicología.**

El contexto en el que se desarrollo la psicología se caracteriza por investigaciones que se interesaron en asuntos que ahora se identifican como psicológicos, estos estudios tuvieron gran influencia en generaciones posteriores de investigadores que trabajaron en la definición de la Psicología.

Keller, (1990) indica que la Psicología es la disciplina abocada al estudio del comportamiento de los seres humanos, se enfoca a las interrelaciones del ambiente y de las respuestas del organismo.

La Psicología se interesa principalmente por actividades humanas, como atender, percibir, imaginar, sentir, pensar, recordar y obrar. Ante este interés, esta ciencia llega a tener diversos campos de aplicación en áreas tales como la educativa, social, educación especial, clínica, salud y organizacional (Petrovsky, 1985).

Cabe señalar que algunos campos de acción son alimentados de metodologías específicas, que se desarrollaron con base en la lógica para solucionar problemas y reducir el error en las tareas a ejecutar, estos conocimientos llevaron al estudio de las relaciones humanas que han existido desde tiempos remotos sin embargo, el arte y la ciencia de tratar de mejorarlas dentro de organizaciones complejas, es relativamente nuevo.

La psicología tiene una gran historia, que eligió su camino a partir de dos metodologías que siguieron a lo largo de los siglos grupos de filósofos, éstas son señaladas por Barratt, (1990):

El primer grupo se basa en el Racionalismo que es conocido como empírico porque cuenta con una metodología objetiva. El segundo grupo se sustenta en la filosofía mental (se centra en las propiedades de la mente); se fundamenta en la observación y su método es subjetivo.

Estos grupos fueron vitales en el desarrollo de teorías que explicarían el comportamiento de los seres humanos, en estudios sustentados en las ciencias biológicas, la fisiología, la genética y la filosofía.

Barratt. (1990) indica que a partir de estos grupos de estudiosos se obtuvieron datos importantes acerca de la sensación la percepción, la cognición, conductas en organismos inferiores y en seres humanos. Además de conocer la conciencia y la experiencia sensorial. Estos conocimientos permitieron resolver problemáticas y dar explicaciones a fenómenos que hoy conocemos como psicológicos.

Kazdin, (1983) indica que la psicología tiene como objeto de estudio la conducta de los seres humanos la cual se estudia científicamente con sustento en métodos objetivos, este hecho se percibe como una revolución metodológica ya que se asume que muchos de los problemas pueden tener solución con un cambio conductual. Entonces se desarrolla en la Psicología las terapias y tratamientos como la modificación de conducta con base científica y una historia que comienza en el Siglo XIX, durante esta época surgen avances conceptuales y metodológicos en las ciencias teniendo como característica principal la experimentación y los métodos de investigación objetivos que tuvieron influencia en las ciencias biológicas y en la psicología; incluyendo la investigación del funcionamiento de los organismos en relación con el medio ambiente.

## **1.2 Historia de la Psicología Organizacional.**

A partir del desarrollo de la Psicología, y su aplicación en las interacciones hombre medio ambiente; se dio el estudio de las relaciones humanas que aún cuando existen desde tiempos remotos, el arte y la ciencia de tratar de manejarlas dentro de las organizaciones complejas son relativamente nuevos.

Davis, (1983) relata que en los primeros días la gente trabajaba sola o en grupos tan pequeños que sus relaciones laborales se resolvían con facilidad, y sin embargo las formas de trabajo eran insalubres, brutales y agotadoras. A partir de la Revolución Industrial, fue sembrada la semilla de mejoramiento en los trabajadores. En 1800 en este contexto industrial, Robert Owen, joven galés propietario de una fábrica fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Se rehusó a emplear niños, enseñó a sus trabajadores los aspectos de limpieza, temperancia y mejoró sus condiciones de trabajo. Uno de los primeros investigadores sobre el tema le llamó el verdadero padre de la dirección de personal.

Davis, (1983) señala a otro personaje importante en este desarrollo organizacional, Andrew Ure, que incorporó los factores humanos en el trabajo, reconociendo aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura, pero también agregó el factor humano. Proporcionando a sus trabajadores té caliente, tratamiento médico, un ventilador, y pagos por enfermedad. Las ideas de Owen y Ure fueron aceptadas con lentitud y también fueron firmemente rechazadas y a menudo tomaron un giro paternalista, estos sucesos fueron la pauta a seguir para un desarrollo de lo que hoy se conoce como psicología organizacional.

A principios de siglo, en Estados Unidos, Frederick W. Taylor despertó el interés por las personas en el trabajo. Davis, (1983) y Arias (1979), mencionan que con frecuencia se le llama el padre de la administración científica, y los cambios por él generados en la gerencia prepararon el camino para el desarrollo posterior del comportamiento organizacional.

Sherman (1994), relata que a principios de la década de los años 1900 se empezaban a aplicar en la dirección de personal algunos de los conocimientos e investigaciones, del área de psicología en organizaciones. Uno de los pioneros más conocidos fué Hugo Münsterberg,(1913) que escribió el libro "Psychology and industrial efficiency " en el cuál fueron concentradas las aportaciones que podía hacer la psicología en las áreas de prueba de empleo, entrenamiento y aumento de la eficiencia. En 1901 Walter Dill Scott, aplico conocimientos de Psicología a la publicidad en su libro " The theory of advertsing", realizo diversas publicaciones sobre Psicología Aplicada en la Publicidad y en otros campos de los negocios. Tenia como meta la eficiencia técnica, ya que la administración aún no tomaba conciencia de la importancia del recurso humano.

La principal obra de Taylor fue publicada en 1911. Durante esa década debido a la primera guerra mundial, aumentó el interés por las condiciones humanas de trabajo, por ello los psicólogos administraron pruebas e inventarios colectivos para reclutamiento de soldados; pruebas que posteriormente fueron perfeccionadas logrando establecer la primera organización de consultoría psicológica enfocada a la industria. Entonces algunas empresas se interesaron en esta disciplina e impulsaron diversas investigaciones que ahora van más allá del campo de la selección, colaboración, condiciones de trabajo, motivación, moral, y evaluación (Blum, 1985).

En la década de 1920 y 1930, Elton Mayo y Roethlisberger, en la Universidad de Harvard, elevaron el nivel académico del estudio de la conducta humana en el trabajo. Aplicaron conocimientos profundos, un razonamiento directo y bases sociológicas a experimentos industriales realizados; llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador el elemento más importante dentro del mismo. En tanto Taylor y sus contemporáneos concluyeron que los problemas humanos obstaculizaban a veces la producción (Davis, 1983).

Durante la primera guerra mundial muchos psicólogos fueron llamados al servicio militar. La mayoría participó en diversos aspectos de selección de personal y entrenamiento. A partir de estos eventos Sherman,(1994) señala que muchos psicólogos hicieron nuevas aportaciones a la industria. Uno de ellos fué Walter Dill Scott (1869-1955) que fue aclamado por su primer trabajo en la calificación de personal de ventas. Otra aportación importante fue realizada por James McKeen Cattell (1860-1944), que es reconocido por sus actividades en el desarrollo de la prueba y liderazgo para establecer, " The psychological corporation". (1921), una empresa que sigue ofreciendo servicios de personal, como: Publicación y distribución de pruebas de empleo y la ejecución de estudios de validación de patrones.

Shultz, (1990) indica algunos de los primeros trabajos de psicólogos en organizaciones, menciona primero a un contemporáneo de Cattell; Walter Van Dyke Bingham (1880-1952), que dio a conocer libros sobre entrevistas, y pruebas de personal. Más tarde aparece Bingham que tuvo el cargo de Jefe como psicólogo del Departamento de Guerra, que incluía al ejército y a la fuerza armada hasta que se reorganizó la defensa en 1947.

Davis, (1983) señala como la era contemporánea de los recursos humanos en las organizaciones a finales de 1920, ya que esta etapa se caracterizó por un mayor interés en el elemento humano en la dirección. Con esta era llego la investigación en el área de la conducta humana y en el desarrollo de herramientas nuevas y de técnicas para dirigir a la gente. También durante este periodo las relaciones obrero patronales empezaron a reglamentarse por parte del gobierno. Los estudios de Hawthorne, iniciados en la década de los años 1920, manifestaron un esfuerzo por determinar los efectos de las horas de trabajo, los periodos de descanso, la iluminación, la fatiga, y la productividad de los trabajadores.

A medida que avanzaron los estudios se descubrió que el ambiente social podía tener un efecto equivalente sobre la productividad, aunque no mayor del ambiente físico. Sherman, (1994) indica que en el trabajo de la socióloga, Mary Parker Follett (1868-1933) se subrayaba el importante papel de los grupos informales en las situaciones de trabajo. En tanto en el trabajo de Lewin (1890-1947) en los National -training laboratories y los estudios de Hawthorne ayudaron a identificar el movimiento de las relaciones humanas dando nuevos puntos de vista sobre la conducta humana con una perspectiva social.

Este movimiento se concentró en las diferencias individuales entre los empleados y en la influencia que pueden tener los grupos informales en el desempeño de la conducta de los trabajadores. También se dedicó a manifestar la importancia de que los directores mejoren sus comunicaciones y sean más sensibles a las necesidades y sentimientos de sus subordinados. Conforme evolucionó el movimiento de las relaciones humanas, se fue extendiendo su alcance.

Las contribuciones, de las disciplinas tradicionales como ciencias políticas, lingüística, sociología y la educación permitieron comprender mejor la conducta humana, a través de estudios que las dio a conocer como ciencias de la conducta. Su método se orienta a objetivos económicos, se preocupa del ambiente o medio en conjunto y es congruente con el desarrollo de la capacidad interpersonal.

Robbins (1987), señala que una de las principales aportaciones del enfoque de las ciencias de la conducta ha sido su aplicación al comportamiento organizacional, que se ocupa de las actitudes de los empleados en las empresas, hace hincapié en la importancia de usar un método humanista así como la formación de grupos de la empresa, incluyendo el manejo del cambio. El comportamiento organizacional se concentra en las relaciones entre las personas, grupos y ambiente dentro de una organización y su efecto en la conducta de los empleados.

Entonces, la psicología industrial se une a la psicología social para hacer un examen sistemático de los aspectos interpersonales de las relaciones humanas que hay en las situaciones de trabajo. Este cambio hizo que el psicólogo se interesará en la unidad social coordinada, compuesta por individuos que buscan alcanzar sus metas comunes. llamada organización. ( Robbins 1987, p.58); además de buscar una teoría y una metodología apropiadas para resolver los problemas que se relacionan con el área laboral y de ahí surge la psicología organizacional que no solo estudia el comportamiento humano en el trabajo sino también los recursos humanos.

Zepeda, (1999) señala que el propósito de todo estudio psicológico es la persona, ya que esta es capaz de crear o modificar sistemas. Por lo tanto la psicología organizacional tiene a la persona como el vértice de su investigación, ya que la organización es el sistema que es creado y/o modificado por individuos, que al encontrarse inmersos en una organización actúan, buscan mejoras personales y organizacionales además buscan obtener autoaceptación, estando presentes factores motivacionales.

A partir de ello surge la necesidad del trabajo que es una estrategia para sentirnos llenos de vitalidad, capaces de dirigir nuestras vidas y conocer a nosotros mismos. Entonces el trabajo es la condición básica y fundamental de toda la vida humana, es el campo laboral el lugar para construir y desarrollar la autoestima, es por ello que en la creación de una organización, los seres humanos analizamos las herramientas con que contamos para organizarnos, así como para producir o realizar acciones altruistas o recurrir a cualquier otra alternativa que promueva su desarrollo, buscando que estas herramientas impacten eficazmente en el entorno y proporcionen el rumbo que deseamos imprimir a nuestra organización, así se desarrolla una visión más o menos consciente y concreta de la que deseamos, para construir el ambiente organizacional que consideramos adecuado, con base en nuestras necesidades.

Entonces una organización es un conjunto de personas ya sea pequeño o numeroso, que es regido por una serie de normas, principios, reglas, leyes o constituciones, que sirven de pauta a su conducta y que esta conducta está encaminada a lograr uno o varios objetivos.

Las personas que la conforman generalmente se dedican a actividades diversas pero todas conducen al mismo fin. Esta variedad de actividades puede ser encomendada por el grupo a una sola persona o a un conjunto pequeño o numeroso según el tamaño de la organización de que trate.

Las organizaciones comúnmente son responsabilidad de la administración que tiene como objetivo la obtención óptima de las metas organizacionales. Pero como ese objetivo no puede alcanzarse sin la intervención humana, entonces el comportamiento organizacional constituye un segmento importante en esta disciplina.

A partir de ello, Sherman, (1994) señala que el esfuerzo por crear en la organización un ambiente que fomente la cooperación y el espíritu de equipo entre los empleados ha promovido el crecimiento de lo que se ha llegado a conocer como desarrollo organizacional (DO). La meta del desarrollo organizacional es hacer surgir un cambio en las actitudes, valores y patrones de conducta de las personas y del ambiente organizacional donde trabajan. La reducción de la desconfianza y el conflicto, el promover una mayor participación y productividad, y poner en práctica la flexibilidad dentro de la organización están entre los resultados específicos que se buscan con los programas de desarrollo organizacional.

### **1.3 El Psicólogo en las Organizaciones**

A partir de los eventos históricos que se mencionaron, se desprende la necesidad de la participación activa de él psicólogo como profesional del comportamiento, en las organizaciones que busquen resultados eficaces en el comportamiento de su Recurso Humano.

Zepeda, (1994) menciona que el ingreso de los psicólogos a la industria es más reciente que en otros campos. En la actualidad existen ámbitos claramente definidos para su labor aún cuando subsisten algunas resistencias para aprovechar sus servicios profesionales. Las áreas donde el psicólogo cuenta con espacios laborales son: Administración de Recursos Humanos, Selección de Personal, Capacitación, Desarrollo Organizacional y Calidad Total.

#### **1.3.1 La Administración de Recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la Organización, en beneficio del individuo y de la organización. Para lograrlo se toman una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados, además de influir en su desempeño.

Arias, (1979) señala que la administración de Recursos Humanos es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Es importante resaltar que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará con eficacia.

La administración de Recursos Humanos se sustenta en el precepto de que las organizaciones necesitan satisfacer objetivos, dados por el medio y la propia organización. García, (1996) indica que para lograr estos objetivos la organización requiere de una serie de recursos, que son:

**RECURSOS MATERIALES:** Comprenden el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, y las materias primas.

**RECURSOS TÉCNICOS:** En este rubro son listados los sistemas, procedimientos, organigramas, e instructivos.

**RECURSOS HUMANOS:** Comprende la actividad humana, los conocimientos, experiencias, procesos motivacionales, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes y habilidades.

Estos recursos son de igual importancia para la organización, Mikovich, (1994) menciona *"Aún cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son también recursos necesarios para la organización, los empleados tienen una importancia sumamente considerable."* (p.5)

Los recursos humanos proporcionan la creatividad de cualquier organización. La gente se encarga de diseñar, producir los bienes y/o servicios, controlar la calidad, distribuir productos, asignar recursos financieros, establecer objetivos y establecer estrategias para la organización

*"Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del Director de Recursos Humanos es influir en esta relación entre una organización y sus empleados."* (Mickovich, 1994, p.3)

Sherman (1994), señala que las principales funciones del departamento de recursos humanos en una organización son:

- Reclutamiento y selección.
- Entrenamiento y desarrollo.
- Evaluación del desempeño.
- Administración de las compensaciones.
- Relaciones laborales.

García (1996), menciona que las empresas, al igual que cualquier otro organismo o entidad social, se transforman al afrontar los retos que supone el operar dentro de un mercado global, en una época de incertidumbre. Por ello se han dado cambios vigorosos, respecto a la visión y valoración de los recursos humanos, ejemplo de ello es el impulso, evaluación y perfeccionamiento de los procesos referentes a: planeación, reclutamiento, selección, integración, contratación, capacitación, motivación, evaluación, remuneración, compensación y retiro del personal.

Los cambios de estos procesos se fundamentan en el principio de aprovechar al máximo los potenciales humanos y su capacidad para el trabajo, pues serán los recursos humanos el factor que impulse las innovaciones, mediante la creatividad, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y el manejo de información, para arribar en un clima de oportunidad en los servicios de calidad y competitividad.

### **1.3.2 Reclutamiento y Selección de Personal**

El reclutamiento y selección de personal es una labor que otorga grandes beneficios a las organizaciones, ya que los integrantes son unidades que al insertarse en el puesto de trabajo adecuado resultan esenciales para el éxito de toda organización.

Zepeda, (1994) menciona que el psicólogo realiza la labor de reclutamiento y selección de personal. El reclutamiento consiste en atraer a los mejores candidatos posibles hacia la empresa que solicita personal, con el fin de contar con personas calificadas, que puedan cubrir el perfil que se requiere para ocupar el puesto. Aquí es donde inicia la selección, la cual consiste en escoger de entre los candidatos al mejor de todos, no sólo por su capacidad para ocupar la plaza, sino para lograr el desarrollo esperado dentro de la empresa. En el reclutamiento intervienen herramientas de comunicación, en la selección son utilizadas entrevistas y baterías de pruebas psicológicas.

El Reclutamiento y Selección de Personal tiene como objetivos: (en García, 1996)

- Contratar al candidato idóneo para cada puesto, logrando así mayores niveles de productividad y satisfacción en el trabajo.
- Lograr un incremento en la competitividad, al contar con recursos humanos acordes a las necesidades específicas de cada puesto.
- Aumentar la calidad de los Recursos Humanos que se integran a ella.

- Escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación deseada.
- La selección efectiva propiciará decremento en los gastos de capacitación y en general, menos conflictos en el ámbito laboral.
- Contar con procedimientos y técnicas específicas para reclutar, seleccionar y/o promover personal calificado.

### **1.3.2.1 Reclutamiento de Personal**

Como ya fue señalado el reclutamiento implica hacer llegar hasta las puertas de una organización a las personas más adecuadas para concursar por el puesto que se encuentra vacante.

Zepeda, (1999) indica que un buen reclutamiento es una preselección, ya que al establecer los requisitos del perfil, estos actúan como filtro con el fin de que únicamente lleguen aquellas personas que son consideradas adecuadas a las necesidades de la organización. El procedimiento de reclutar, cuenta con dos componentes: el primero son las fuentes es decir nuestros proveedores de personal calificado; el segundo son los medios, que nos permiten acercarnos a dichos proveedores para hacerles saber nuestras necesidades.

Un buen reclutamiento se realiza enviando a través de los medios adecuados la mayor cantidad de información posible acerca del perfil de los candidatos, con el propósito de ayudar a descartar desde el principio a aquellos que no se ajusten a los requisitos del puesto.

Zepeda, (1999) señala que se ha puesto de moda atender al procedimiento de reclutamiento mediante la técnica del *outsourcing*, que consiste en la contratación de un proveedor externo, a quien se le paga para que asuma no sólo la operación sino también el riesgo de alguna función o de algún proceso convenido.

Entonces, se puede especificar que los propósitos de reclutamiento y selección de personal son derivados de las funciones del área de Recursos Humanos.

García, (1996) indica que los propósitos de reclutamiento y selección de personal son: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes; reclutar, evaluar y seleccionar al personal de nuevo ingreso, para cubrir vacantes; asignar a los trabajadores puestos a partir de sus habilidades; evaluar psicométricamente, diagnosticar y reportar a los aspirantes más idóneos para integrarse a la empresa; recopilar informe de investigación socioeconómica, examen médico, y reporte de entrevista del futuro candidato para integrar diagnóstico y seleccionar al personal.

### **1.3.2.2 Selección de Personal**

La selección consiste en escoger el mejor candidato para ocupar un puesto en la organización, para ello son utilizadas algunas herramientas como la presolicitud, la solicitud, la entrevista técnica y la aplicación de baterías de pruebas psicológicas.

Zepeda, (1999) explica que la presolicitud es parte de la solicitud de empleo, esta diseñada de manera que se asemeja al formato de perfil, esta es revisada por el seleccionador a quién le permite de forma rápida y eficaz descartar a quienes no reúnan los requisitos establecidos. En tanto la solicitud nos ayuda a aclarar la historia del candidato y nos sirve de guía para la entrevista(p.178).

La entrevista es una de las herramientas más importantes en la selección de personal.

*"Entrevista es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes."*  
(Grados, 1993 p.55)

La entrevista es realizada por el departamento de reclutamiento y selección; su propósito es profundizar en los aspectos generales del candidato, especialmente su preparación, su familia, la impresión que tiene acerca de sus trabajos anteriores. Además se indaga acerca de los valores y de los intereses de la persona con el fin de identificar si éstos son congruentes con la cultura de la organización.

Zepeda. (1999) señala que aún cuando es mejor que la elección de los candidatos se haga siempre sobre bases objetivas, en la práctica el estilo de muchas organizaciones en México tiende a la subjetividad como una demanda de las organizaciones, ya que en ocasiones se llega a indagar si el candidato es del tipo de persona con la que le agrada trabajar al jefe que lo solicita.

Grados y Sánchez. (1993) consideran la existencia de tres modalidades de entrevista: Directa, Indirecta, Mixta.

En la entrevista directa, el entrevistador desempeña más actividades. Las preguntas utilizadas son extensas y específicas, esta entrevista se hace en la primera fase de reclutamiento.

La entrevista indirecta tiene preguntas muy abiertas e indefinidas, su misión se limita a señalar el área que se interesa, además se evalúa el potencial que tiene la persona para desenvolverse dentro del puesto, sus cualidades y sus defectos.

La entrevista mixta, es una combinación de la directa e indirecta, es la más utilizada en las organizaciones por su flexibilidad.

Después de la entrevista se canaliza al candidato dependiendo de los resultados de la entrevista, se fijan nuevas citas, se realizan informes y posteriormente se aplican pruebas psicométricas.

En 1940 con la segunda guerra mundial se aplicaron pruebas psicométricas para la selección de reclutas con lo que se le da mayor importancia a la clasificación de personas para realizar una actividad (Shein, 1990). Las empresas copiaron el esquema con el deseo de imprimir un carácter objetivo, empleando pruebas de inteligencia, proyectivas y de personalidad. Además se utilizan instrumentos que miden valores, sin embargo en estas evaluaciones no se logra abordar el fenómeno cultural, ya que capturan datos específicos del individuo sin retomar aspectos ambientales que dan a la organización el matiz de una cultura, o bien la dividen en unidades que son estudiadas de forma aislada por lo cual los procesos dinámicos de toda organización no son observados en su totalidad.

Posterior a la evaluación se realiza un examen médico que permite verificar el estado de salud del individuo y se determina si el tipo de trabajo está acorde a las capacidades del solicitante, para finalizar la selección se aplica una encuesta socioeconómica en la que se exploran aspectos personales, familiares, sociales y económicos García, (1996).

### **1.3.3 Capacitación de Personal**

Al estar integrado el candidato en la organización existe la necesidad y la obligación de capacitarlo, el área responsable de llevar a cabo esta labor es Capacitación.

La capacitación como todo proceso educativo cumple una función, la formación y actualización de los recursos humanos, dando al individuo beneficios personales, y sociales que permiten su desarrollo.

La capacitación es un ámbito de desarrollo para los psicólogos por los conocimientos de los principios que rigen el aprendizaje, el interés de el profesional de la conducta por el conocimiento integral del ser humano, sus estudios sobre los procesos grupales y su preparación en procesos como la motivación.

Zepeda, (1999) señala que el desarrollo de las personas en las organizaciones como consecuencia de la capacitación, se puede observar en cuatro aspectos importantes:

1. Desarrollo en el propio puesto a través de una capacitación profunda o amplia sobre roles y funciones que le permitan participar en la toma de decisiones.
2. Desarrollo orientado a otros puestos, que le permita llegar a ocupar otro puesto de igual jerarquía o de mayor jerarquía.
3. Desarrollo social, que implica la cultura, recreación, deporte, sindicalismo.
4. Desarrollo como persona, con educación formal, no formal e informal.

Actualmente la capacitación es considerada como una forma extra escolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo del personal que pueda responder a los requerimientos de avance tecnológico y elevar la productividad en cualquier organización.

Entonces se puede definir a la capacitación como un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas.

De la definición se desprenden los propósitos de la capacitación: STPS,(1997)

- 1.Fomentar el desarrollo integral de los individuos y en consecuencia de la empresa.
- 2 Proporcionar conocimientos orientados al mejor desempeño en la ocupación laboral.
- 3 Disminuir los riesgos de trabajo.
- 4 Contribuir al mejoramiento de la productividad calidad y competitividad de las organizaciones.

Al analizar la capacitación se conceptualiza en dos aspectos fundamentales: el primero, referido a la tarea del sector educativo para preparar y formar a las personas con el objeto de incorporarlas al mercado laboral.El segundo aspecto, corresponde a las actividades que realizan las empresas para la formación integral de personal que desempeña un trabajo en la organización, por lo que se denomina capacitación en el trabajo. STPS. (1997)

El aprendizaje lo lleva a cabo un instructor o en su caso el supervisor del propio centro de trabajo y los resultados obtenidos se valoran con respecto al desempeño del trabajador en su actividad laboral, así como en la productividad y calidad en la organización.

La capacitación es un instrumento técnico, la STPS. (1997) indica que consta de cinco etapas, con acciones específicas encaminadas al cumplimiento de objetivos comunes en la organización.

La primera etapa es el análisis situacional, este análisis hace referencia a una revisión de la organización, en cuanto a sus objetivos, metas y políticas laborales, recursos humanos, técnicos, materiales y financieros, etc., así como la determinación de problemas reflejados en cada puesto de trabajo, todo esto con la finalidad de disponer de los elementos informativos reales para la adecuada toma de decisiones y así garantizar el éxito en la preparación integral de los trabajadores.

La segunda etapa es la detección de necesidades que consiste en desarrollar un estudio de la problemática identificada en el análisis situacional que abarque cada nivel de ocupación laboral, para ubicar los problemas que serán resueltos con capacitación y los que requerirán de una atención distinta por parte de la organización. Mediante la elaboración y desarrollo de planes y programas de formación integral, se busca la solución de los primeros.

La tercera etapa hace referencia a los planes y programas de capacitación, en esta fase, las necesidades de capacitación se reflejan en un proyecto denominado: Plan de capacitación, que involucra todas las áreas de oportunidad de la organización, que se ajusta a las características y necesidades reales detectadas en ésta.

Además detalla el presupuesto, y las inversiones que son destinadas a la preparación integral del personal y como uno de los aspectos más relevantes del plan, se destaca su contribución al cumplimiento de propósitos, políticas y objetivos de los trabajadores y de la propia organización.

Un plan de capacitación es el conjunto de programas específicos, ordenados por áreas, niveles de ocupación y con el detalle de las actividades implicadas y que considera además los lineamientos y procedimientos para su ejecución.

Los elementos para elaborar un plan son: a) niveles de ocupación. b) número de trabajadores por ocupación. c) periodo de tiempo en que estará en vigor. d) eventos a desarrollar (objetivo, contenidos temáticos, duración e instructor responsable).

Una vez diseñado el plan, se describen detalladamente las actividades de enseñanza-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de las diferentes áreas, departamentos o secciones de la empresa, sin descuidar la secuencia y organización.

La cuarta etapa del proceso, es llamada operación de las acciones de capacitación, esto significa realizar el proceso de formación de su personal. Para ello es importante la consideración de las siguientes técnicas:

- a) Elegir opciones de capacitación
- c) Organizar el evento de capacitación
- b) Elegir modalidades de capacitación
- d) Realizar los eventos de capacitación

La quinta etapa es, la evaluación y seguimiento de la capacitación que señala la necesidad de determinar el aprendizaje logrado por los participantes de un curso en un programa de capacitación. Cabe señalar que es importante dirigir la evaluación para obtener rendimientos individuales, conocer la eficiencia del trabajador en cada una de sus funciones, e identificar índices de productividad por áreas ocupacionales.

Además de evaluar los resultados del proceso de capacitación, es importante que después de un tiempo de haberlo llevado a término, se determine y analice el impacto de la instrucción en las áreas ocupacionales a través del desempeño laboral. (En STPS, 1997, 75pp.)

Zepeda, (1999) indica que el proceso de capacitación consta de once etapas, sin embargo las cinco etapas mencionadas por la STPS (1997), son las más importantes para fundamentar el trabajo de capacitación.

Etapas de la capacitación según Zepeda,(1999)

1. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)
2. Definición de Objetivos
3. Determinación de Contenidos
4. Elección de Instructores
5. Elección de Participantes
6. Programas y presupuesto
7. Elección de instalaciones
8. Elección de ayudas audiovisuales
9. Impartición de la capacitación
10. Evaluación de la capacitación
11. Auditorias de la capacitación

Al señalar las actividades de reclutamiento, selección y capacitación de personal se resalta la importancia de las funciones del psicólogo, ya que un elemento importante en esta labor es el comportamiento de los individuos que forman parte de la organización.

#### **1.4 Comportamiento Humano en el Trabajo.**

Siempre que hay dos o más personas que buscan satisfacer los mismos intereses existe una organización en la cual se desarrollan conductas influidas por el ambiente, que dan como resultado armonía laboral o conflictos. Por ello, se estudia el comportamiento organizacional.

Kossen, (1995) indica que el comportamiento organizacional (CO), puede definirse como el estudio del comportamiento humano y su relación con las organizaciones su propósito es fusionar las necesidades y objetivos del personal con el total de necesidades y objetivos de la organización.

El comportamiento organizacional, es la aplicación de habilidades obtenidas de las ciencias sobre el comportamiento como la psicología, sociología y la antropología social. La psicología se enfoca esencialmente al estudio científico del comportamiento de los individuos en tanto, también concierne al comportamiento organizacional el porqué de la gente y sus grupos.

En suma el estudio del comportamiento organizacional, permite conocer él porque de eventos humanos dentro de la organización, y nos permite aprender lo que se debe hacer para anticipar, prevenir o resolver problemas entre los miembros de las organizaciones. Así se cubren las metas de una organización y las necesidades de sus miembros, que son difícilmente satisfechas en una atmósfera de conflictos constantes, que se tornan incontrolables para los coordinadores de empresas o instituciones.

Para relacionar al comportamiento organizacional con la organización definiremos a la organización como:

*"..... una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes." (Robbins, 1987 p.23).*

Además (Kossen, 1995), señala que la organización se compone de dos o más personas con algunos intereses mutuos, y puede ser de dos tipos:

1- La organización formal. Es la que está planeada o requerida y estructurada y que implica líneas oficiales de autoridad y responsabilidad, clasificada desde la mesa de directores y presidente de los obreros.

2- La organización informal, o sistema emergente implica cualquier autogrupo natural de individuos acordes en su personalidad y necesidades ante cualquier planteamiento formal.

Cabe indicar que las empresas de servicio y de fabricación reúnen los requisitos de esa definición, lo mismo que las escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas minoristas, organismos de gobierno, departamentos de policía etc.

Es entonces, que los seres que interactúan en organizaciones, se manifiestan a través de su comportamiento que es llamado comportamiento organizacional; esta es una disciplina que investiga la conducta de los individuos, grupos y estructuras dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de los individuos en las empresas.

Al indicar que el comportamiento organizacional es una disciplina se hace referencia a que es un campo de estudio, con un acervo común de conocimientos, que se ocupa de 3 determinantes de la conducta de las empresas: 1 ) individuos; 2) grupos y 3) estructura.

Entonces podemos resumir que: el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en las organizaciones y de la manera en que, el comportamiento incide en el desempeño de esta. Además, se interesa en los ambientes relacionados con el empleo.

Davis, (1999) señala que el comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas, tanto en lo individual como en grupos actúan en las organizaciones. Pretendiendo identificar medios para que actúen más eficazmente.

El comportamiento organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimiento se enriquece con investigaciones y adelantos conceptuales, la cual tiene cuatro metas que son: describir, comprender, predecir y controlar ciertos fenómenos.

Teniendo como primer objetivo describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones. El cumplimiento de esta meta permite a los psicólogos comunicar y analizar la conducta humana en el trabajo.

La segunda meta es comprender porque las personas se comportan como lo hacen. Este punto hace referencia a las razones detrás de los actos de la conducta asumida por las personas que conforman una organización. Con estos elementos podemos llegar a nuestro tercer objetivo que es predecir la conducta de los empleados que nos permitirá emprender acciones preventivas.

La última meta del comportamiento organizacional es controlar (al menos parcialmente) y procurar ciertas actividades humanas en el trabajo, esto permitirá el mejorar los resultados de desempeño, desarrollando así la posibilidad de impactar en el comportamiento de los integrantes de la organización, además de desarrollar habilidades, actividades en equipo y la productividad, este aspecto comúnmente es responsabilidad del departamento de capacitación.

La labor del departamento de capacitación permite obtener mejores condiciones de trabajo y resultados óptimos dentro de la organización en la que se utilice como un instrumento el comportamiento organizacional.

Entonces la definición de comportamiento organizacional, se ha construido con aportaciones hechas de varias áreas, de las que predominan, la psicología, sociología, antropología y ciencia política. Siendo la labor de los estudiosos del comportamiento, vital para el conocimiento de esta disciplina.

*".... las aportaciones de los psicólogos en las organizaciones se centran en el nivel individual a nivel micro del análisis, en tanto que las otras disciplinas han contribuido a mejorar el conocimiento de los conceptos macro: procesos de grupo y organización". ( Robbins, 1987 p.26).*

Durante los años 70's, 80's, y principios de los 90's, se dio un enorme progreso por parte de los japoneses, coreanos y otras naciones recientemente industrializados en el mercado mundial. De ahí se desprendieron nuevos términos que fueron incorporados a los conceptos del comportamiento organizacional, se realizó el acercamiento del recurso humano y se involucro al individuo en la toma de decisiones hechas en la misma.

Otra palabra que se propaga en los círculos gerenciales en los años 80's y principios de los 90's fue la calidad de la vida laboral, que se refiere a la eficacia del ambiente laboral.

Robbins, (1987) señala que a principios del siglo XX, se observa que el comportamiento organizacional aún no existe, o que nunca existirá como una ciencia absoluta. Ya que las empresas que aparentaban ser modelos de excelencia en una época, al poco tiempo dejaron de serlo. En consecuencia no hay ninguna probabilidad de lograr acuerdos totales acerca de cuáles son los conceptos más aceptables del comportamiento. Porque las necesidades personales afectan a la organización. Siendo parcialmente materiales, económicas, sociales psicológicas. Teniendo efectos considerables en las organizaciones. A partir de que influyen fuertemente sobre su motivación y actitud hacia su trabajo.

Entonces, la diferencia entre el comportamiento organizacional como disciplina y la administración de la organización, es que el comportamiento organizacional, se ocupa de cómo las personas, en forma individual y en grupos, actúan dentro de las organizaciones. Al mismo tiempo, se centra en la obtención óptima de las metas organizacionales.

El comportamiento organizacional constituye un segmento importante de la administración, estudia a los individuos, grupos y estructuras, se aplica en el buen funcionamiento de las organizaciones y se centra en temas como: el trabajo, el ausentismo, la productividad, la administración, las actitudes, la satisfacción en el trabajo, la personalidad, el rendimiento humano, la percepción, la motivación, el aprendizaje, el liderazgo, la comunicación y la dinámica de grupos, hasta llegar a tener control sobre diversos factores y obtiene eficiencia productiva.

Robbins (1987), señala que el comportamiento organizacional debe reflejar condiciones situacionales y que esta disciplina se desarrolla al aplicar conceptos generales que se adaptan a las situaciones concretas, tiene dos niveles de análisis, que son el individual y el grupal. Para lograr lo anterior se utilizan 3 diseños de investigación, que son los siguientes:

- a) **OBSERVACIÓN:** Aporta abundante información y detalles, pero depende de las habilidades del observador. La ventaja que tiene es que se realiza en condiciones naturales aún cuando carece de cierto rigor científico.
- b) **CORRELACIÓN:** Técnica que obtiene sus datos por medio de cuestionarios, entrevistas o archivos de la organización, que evalúa la posible relación de dos o más variables específicas, aunque no son causales. Sus resultados se expresan en forma de un coeficiente de correlación, son más confiables que los de la observación, aunque más estrechos.

c) **EXPERIMENTACIÓN:** Estos tienen mayor rigor científico, además de que nos indican causalidad, porque permiten la manipulación de la variable independiente en condiciones controladas.

Cabe señalar que la aplicación de cada uno de estos diseños no depende de su objetividad sino de la circunstancia o contexto en el que se van a realizar o bien los objetivos del trabajo.

Además de utilizar el Comportamiento Organizacional; los administradores y algunos profesionales de la conducta desarrollan sistemas que permiten eficientizar procesos productivos con aportaciones significativas a la psicología organizacional. Entre éstas se encuentran la generación de tecnologías administrativas, que se utilizan para organizar, controlar, dirigir y predecir el comportamiento y la efectividad del personal de una organización, esta fue expandida con el propósito de mejorar el manejo de los negocios, industria, educación, agricultura, etc. Pero la efectividad de estas técnicas depende de situaciones como las diferencias culturales, así como las condiciones económicas y políticas, por ello es importante plantear los modelos dinámicos de las organizaciones, así se logra establecer criterios adecuados en la utilización de los diseños.

La premisa fundamental según Shein, (1980) es que cada parte funcional de una organización, sea ésta producción, investigación o ventas, se tiene que entender con una determinada parte del medio y que la gente que trabaja en esa área desarrolle un punto de vista cognoscitivo que refleje su adaptación particular a esa parte específica del medio. Este proceso se conoce con el nombre de diferenciación y se puede ilustrar con el contraste, que hay entre un departamento y otro. Otro proceso clave es el de integración, que consiste en reunir diversos estilos y estrategias de resolución de problemas en un conjunto coherente de actividades orientadas hacia el logro de metas.

A partir de estos planteamientos Shein, (1982) concluye que la forma en que toda organización se estructura refleja la solución de múltiples problemas tales como:

- 1) Lograr diferenciar geográficamente a la tecnología, al producto o al tipo de servicio que brinda, etc.
- 2) Identificar las características críticas entre unidades diferenciadas (aquellas que son las más necesarias para asegurarle a la organización su ventaja competitiva).
- 3) Utilizar el tipo de mecanismo que nos permita integrar o coordinar en virtud de esas características críticas que se han identificado.

Un modelo de gran importancia es el diseño de Galbraith (en Shein, 1982), que hace énfasis en el procesamiento de información, este modelo se sustenta en el supuesto de que la organización es un sistema complejo, cuyo principal problema en su relación con el medio es la obtención y utilización de información.

Cabe señalar que en el diseño de la estructura de la organización, se decide cómo mantener la coherencia entre estrategias, posibilidades de división del trabajo, (diferenciación), procesos de coordinación de las diversas unidades (integración), formas de integrar al personal de la organización y finalmente, la forma de cambiar cualquiera de los elementos anteriores con el fin de facilitar la adaptación de la organización a los cambios del medio.

Se basa en dos ideas fundamentales:

1. Se niega la existencia de la mejor forma de organizar una empresa.
2. Se subraya que no todas las formas de organización son igualmente efectivas.

Con relación a estos puntos, (Shein, 1990) indica como el mayor problema al que la organización se enfrenta es la incertidumbre de tarea, definida como la diferencia entre la cantidad de información que la realización de la tarea requiere y la cantidad de información que está a disposición de la organización.

### INCERTIDUMBRE DE LA TAREA

Manejo del medio	Creación de recursos adicionales	Creación de tareas autónomas	Inversiones en sistemas de información verticales.	Creación de relaciones laterales.
Reduzca la necesidad de procesar información.		Aumente la capacidad de procesar información.		

Tabla 1. Tareas específicas que requieren de reducir o aumentar el procesamiento de información "Cultura Organizacional". En American Psychologist, por Shein, 1990, p109.

A partir de ello son utilizadas alternativas que pueden ser vistas como mecanismos que se desarrollan y evolucionan de acuerdo a la medida de la organización.

Entre las alternativas para solucionar problemas que hacen referencia al comportamiento humano en el trabajo; se encuentran actividades grupales, que pueden producir ciertos efectos como la ansiedad, la incompetencia y la baja productividad, siendo importante ver como se relacionan las personas en una interacción cara a cara.

Es entonces, cuando entran a las organizaciones diversos métodos, técnicas, y procedimientos para realizar análisis organizacional. Dentro de los más utilizados, tenemos el análisis transaccional; aún cuando no es sustentado bajo criterios de una metodología objetiva. Se fundamenta en el supuesto de que cuando las personas interactúan se produce una transacción social en la que una persona le responde a otra.

El estudio de estos intercambios entre las personas denominado análisis transaccional, fue propuesto por Eric Berne 1950 (en Davis, 1983) se fundamenta en la psicoterapia, su aplicación a interacciones ordinarias quedó demostrada y se popularizó en la obra de Berne titulada *Games People Play* (1964); también trabajaron sobre ella Harris Jongeward y otros. El objetivo del análisis transaccional es brindar una mejor comprensión de la forma en que las personas se relacionan entre sí para que desarrollen una comunicación más abierta y mejores relaciones humanas.

Esta es explicada por Berne de la siguiente forma,

*"...las personas interactúan partiendo de una de las tres posiciones psicológicas conocidas como estados del yo (ego). Estos estados se denominan padre, adulto y niño, y una persona actúa en cualquiera de ellos. Las personas cuyo estado de yo padre está en control, suele mostrarse protector, dueño de la situación proveedor crítico o instructivo. El estado de ego adulto se manifiesta mediante un comportamiento racional, calculador, realista y poco emocional. El estado ego niño refleja las emociones originadas en respuesta a las experiencias de la niñez. Puede ser espontáneo, dependiente, creativo o rebelde." (Davis, 1983 p. 55 ).*

Cabe señalar que las organizaciones que han empleado este tipo de análisis manifiestan un éxito moderado, que radica en la capacitación que concede a los empleados conocimientos sobre sí mismos y sobre los demás. Por ello uno de los principales beneficios es la comunicación interpersonal.

Davis, (1983) indica que cuando los empleados perciben una comunicación cruzada y luego toman medidas para restaurar la comunicación complementaria. Esta forma de análisis, da paso a la capacitación de la asertividad que es un medio para enseñarle a las personas un conjunto opcional de comportamientos que permiten a los integrantes de la organización un mejor desempeño.

Las personas asertivas aprenden a expresar sus sentimientos, pedir favores, dar y recibir cumplidos, solicitar cambios de comportamiento y rehusar repeticiones irrazonables. En el momento en que esto es detectado, se plantea el objetivo de la capacitación para la asertividad, que permite ayudar a los individuos a desarrollar formas eficientes de resolver diversas situaciones que generan ansiedad. Ya que las personas asertivas son directas, honestas y expresivas. Sienten confianza en sí mismas, aumentan su autorespeto y hacen que los demás perciban su propio valor. En general este comportamiento es más eficaz cuando integra a varios componentes verbales y no verbales. Aprender a ser asertivo implica comprender el concepto observar la actuación de un modelo y practicar la conducta.

Las áreas de Reclutamiento, selección y Capacitación atienden objetivos tales como aumentar la calidad de los Recursos Humanos que se integran a la organización y proporcionar conocimientos que se orienten al mejor desempeño de su ocupación laboral.

En conclusión el momento en que se logra llevar a la práctica los conocimientos del comportamiento humano en el trabajo en las organizaciones a través del ejercicio cotidiano del psicólogo en diversas áreas de ejecución como son reclutamiento selección y capacitación, entonces podemos ratificar que la historia de la psicología se enriquece con mejoras constantes y conocimientos que nos llevan a tener desarrollo en las organizaciones.

### **1.4.1 Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones tanto en lo individual como en los grupos.

Davis (1999), indica que el estudio del comportamiento organizacional, pretende identificar medios que actúen más eficazmente, siendo una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales, se aplica con el propósito de estudiar la conducta de los individuos en una organización.

Es entonces cuando las organizaciones cumplen sus metas mediante la creación, comunicación y operación de un sistema de comportamiento organizacional, que permita llevar a cabo las labores y el cumplimiento de objetivos de manera eficiente y productiva.

Estos sistemas están presentes en todas las organizaciones, aunque por lo general en formas variadas. Para tener éxito, es preciso que se les cree, se les examine y actualice con regularidad a fin de que estén en condiciones de enfrentar nuevas circunstancias. La actualización según Davis (1999) se logra recurriendo a la permanente y creciente base de conocimientos de las ciencias de la conducta.

Los propósitos básicos de los sistemas de comportamiento organizacional son identificar y después contribuir a manejar las principales variables humanas y organizacionales que afectan a los resultados que las organizaciones pretenden alcanzar.

### SISTEMA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

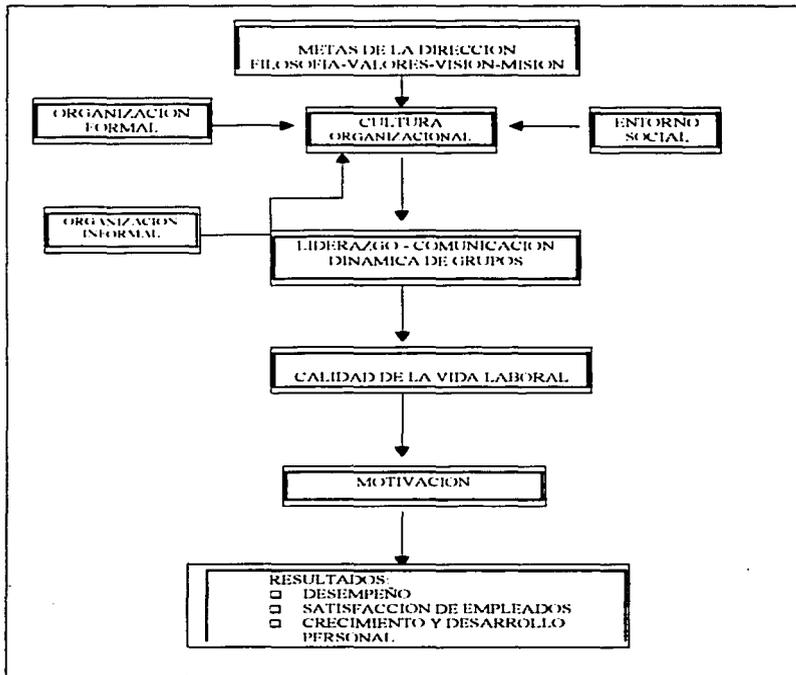


FIGURA 1. Flujo Del Comportamiento Organizacional, De El Comportamiento Humano en el Trabajo, por DAVIS, 1999, P 29.

Se menciona respecto al trabajo de los administradores con respecto a las variables del comportamiento organizacional que; *"..... en el caso de algunas de estas variables, lo más que pueden hacer los administradores es estar al tanto de ellas y advertir su impacto; en el de otras, pueden ejercer sobre ellas cierto control"* (en Davis 1999, p.29).

Entonces es conveniente subrayar nuevamente la importancia del psicólogo como estudioso del comportamiento, para obtener resultados eficaces en las organizaciones.

Algunos estudios han medido variables del comportamiento y se han presentado los resultados bajo criterios básicos de desempeño (cantidad y calidad de los productos y servicios; nivel de servicio al cliente), satisfacción de los empleados (manifestada a menudo por bajos niveles de ausentismo, impuntualidad o rotación) o crecimiento y desarrollo personal (la adquisición de conocimientos y habilidades a lo largo de la vida para garantizar una continua empleabilidad). (en Davis, 1999 p.33)

El sistema de comportamiento organizacional se fundamenta en las certezas e intenciones de administradores y estudiosos del comportamiento.

Existen cuatro principales filosofías de comportamiento organizacional (autocrática, de custodia, de apoyo y colegial) y sus implicaciones, que permiten llevarlo a su aplicación.

La filosofía de comportamiento organizacional se sustenta en dos fuentes:

1. Premisas de hecho
2. Premisas de valor

La primera representa una visión descriptiva de la manera en que ocurren las cosas en la realidad, se originan en las investigaciones de las ciencias de la conducta.

La segunda representa las premisas de valor representan nuestra visión de la deseabilidad de ciertas metas y actividades. Las premisas de valor son certezas variables nuestras, y por lo tanto se encuentran bajo nuestro control.

Existen otros tres elementos en el sistema organizacional: visión, misión y metas. La visión representa una ambiciosa descripción de lo que la organización y sus miembros pueden lograr. La misión es aquella en la que se identifica su ramo de actividad, los nichos del mercado a los que pretenden servir, los tipos de clientes que probablemente tendrán y las razones de su existencia.

Las metas son formulaciones relativamente concretas de los logros que persigue la organización en un periodo dado, cuya duración puede ser de uno a cinco años. El establecimiento de metas es un proceso muy complejo, ya que las metas de alta dirección deben combinarse con la de los empleados, cuyas necesidades psicológicas, sociales y económicas no pueden estar ausentes en las organizaciones.

A partir de los sistemas seleccionados por la empresa para guiar el comportamiento organizacional, podemos identificar modelos de comportamiento organizacional adoptados por la alta dirección de las empresas.

- a) Modelo autocrático
- b) Modelo de Custodia
- c) Modelo de Apoyo
- d) Colegial.

El modelo autocrático según Davis (1999), fue el modelo prevaleciente en la revolución industrial, ya que la orientación administrativa dominante apunta a la autoridad oficial formal. Esta autoridad se delega por derecho de mando a las personas que corresponda. La dirección cree saber que es lo mejor y está convencida de que es obligación de los empleados cumplir órdenes.

Respecto al modelo de custodia, se puede decir que se origina como consecuencia de la administración del modelo autocrático, ya que los empleados no se insubordinaban a sus jefes, pero sí deseaban decir muchas cosas; sus jefes no les suscitaban más que inseguridad, frustraciones y agresiones reflejando estos sentimientos en sus núcleos familiares y en la comunidad. Por ello al eliminar los motivos de inseguridad, frustración y agresión de los empleados, estos desarrollarán mayor gusto por su trabajo, elevando así la calidad de vida laboral.

*".....En lugar de depender de su jefe para sustento diario, los empleados dependen ahora de las organizaciones en lo que se refiere a su seguridad y bienestar. A una menor dependencia personal del jefe se añade una dependencia organizacional." (Davis, 1999 p. 39).*

Los empleados que laboran bajo este modelo adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas y por el trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y a mantenerse leales a sus empresas.

Sin embargo los empleados no alcanzan niveles de productividad cercanos a su máxima capacidad ya que no se sienten ni realizados ni motivados.

Davis (1999) indica que el modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la dirección de una empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y a cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces.

El comportamiento de apoyo no precisa de recursos económicos. Forma parte más bien del estilo de vida de trabajo de los administradores y, en particular, de su modo de tratar a los demás. El modelo de apoyo del comportamiento organizacional tiende a ser especialmente eficaz en naciones ricas, porque responde al impulso de los empleados hacia una amplia variedad de necesidades emergentes. Entonces en nuestro país, su aplicación es menos inmediata, por las necesidades y condiciones; culturales y sociales de los empleados.

Según Davis (1999), el modelo colegial es una útil prolongación del modelo de apoyo. Consiste en que los empleados deben ser responsables de sus actos, los miembros de la organización, adoptan por sí solos la disciplina de alcanzar un elevado desempeño en el trabajo en equipo. El término colegial alude a un grupo de personas con un propósito común. Siendo este muy similar al concepto de equipo, este modelo se aplicó inicialmente con cierta amplitud en laboratorios de investigación y entornos de trabajo similares. Por tradición el modelo colegial se ha empleado escasamente en líneas de ensamble, dada la dificultad de desarrollarlo en un entorno de trabajo tan rígido como éste. Por efecto de una relación de contingencias, tiende a ser más útil en condiciones de trabajo no programado, medios intelectuales y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra en las labores.

De los modelos de comportamiento organizacional pueden extraerse varias conclusiones:

1. En la práctica están sujetos a cambios evolutivos
2. Se hallan en función de las necesidades prevalecientes de los empleados
3. Impera una tendencia hacia los modelos más recientes, y cualquiera de ellos puede aplicarse exitosamente.

## CAPÍTULO II

### LA CULTURA

#### 2.1 Definición

Es importante señalar que la psicología organizacional se desarrolló a partir de que se logró comprender mejor la relación organizacional e interorganizacional, por la influencia de los conceptos de la sociología y antropología.

Entonces se utiliza el concepto de cultura dentro de la organización social con investigaciones sobre la variación de los patrones de la conducta organizacional y los niveles de estabilidad en grupo; sin embargo estos resultados al llevarlos a la práctica en empresas tanto estadounidenses como japonesas han tenido resultados diversos, ya que en las empresas norteamericanas no han retomado el factor cultural, por la carencia de modelos de análisis y categorías de diagnóstico organizacional que permitan analizar los eventos en las organizaciones.

Lo cierto es que todas las organizaciones poseen un sistema en el que se involucra el comportamiento como parte de la misma organización. Éste incluye la filosofía, valores, visión, misión y metas de la organización, ya sea expresos o tácitos; la calidad del liderazgo, la comunicación y la dinámica de grupos; la naturaleza de las organizaciones tanto formal como informal, y la influencia del entorno social. Todos estos elementos se combinan entre sí para crear una cultura en que las actitudes personales de los empleados y los factores situacionales pueden producir motivación para el cumplimiento de metas en la organización, con apoyo de métodos y estrategias que se han planteado gracias a los estudios de comportamiento realizados a través de la historia de la psicología organizacional.

## **2.2 Aspectos y Características**

En Japón se han utilizado los resultados obtenidos en investigaciones, retomando el factor cultural en sus organizaciones y han obtenido resultados más eficaces.

Alvarado y García (1994), señalaron que la cultura es tan antigua como el hombre, y está íntimamente ligada a él y a su evolución. Teniendo como manifestaciones importantes los rituales mágicos, y los símbolos que constituyen el lenguaje.

Gracias a éste, se conocen las ideas, valores, actitudes, mitos, creencias, y tabúes de una sociedad. Así mismo, al expresarse con palabras se facilita la transmisión de conocimientos a generaciones, las cuales aprenden de su antecesora a adaptarse al mundo, y a su vez incrementan su patrimonio cultural.

La cultura posee características particulares, por lo cual se presentan diferencias, dependiendo estas del grupo social al que pertenezca. El término cultura posee múltiples significados, lo cierto es que la cultura es comprendida como el sistema o modo de vida de un grupo de personas, que involucra formas de pensamiento, acción y sentimiento. Siendo un todo integral formado por instrumentos y bienes de consumo, estatutos constitucionales; Ideas intereses, oficios humanos, creencias, valores, actitudes y costumbres.

Cada cultura posee tres aspectos fundamentales: el tecnológico, el sociológico y el ideológico.

1. El tecnológico está relacionado con herramientas, materiales, técnica y máquina.
2. El aspecto sociológico, comprende las relaciones entre los hombres.
3. El aspecto ideológico, incluye creencias, supersticiones, rituales, costumbres, arte, ética, prácticas religiosas y mitos.

Podemos entonces decir que la cultura es un conjunto de actitudes, valores, intereses, normas, creencias, ideas, costumbres, hábitos y tradiciones pertenecientes a individuos que integran una sociedad particular, los cuales son adquiridos y transmitidos mediante el aprendizaje por generaciones anteriores.

### **2.3 Elementos conformadores de la Cultura.**

Los elementos que conforman la cultura han sido abordados por diversos autores quienes han llegado a definirlos y ubicarlos dentro del fenómeno de cultura, dentro de estos elementos están los valores.

El estudio de los valores sociales, es quizás un asunto que ha dado lugar a diversos puntos de opinión. Los valores contienen un elemento de juicio pues incluyen las ideas del individuo sobre lo que es correcto, bueno o deseable, supone algo más que la mera aceptación de sí mismo y de la certeza de que sus propios juicios acerca de ciertos hechos; no son únicamente una creencia, sino que llevan implícito un juicio lineal.

Alvarado, y García (1994), señalan que los valores representan lo que se tiene por deseable, no lo que se desea. Tiene atributos de contenido y de intensidad. Los primeros indican, que un modo de conducta o estado final de la sociedad en la que se desenvuelve. Los de intensidad por su parte, especifican su grado de importancia, es decir los valores de esa persona.

Así mismo los valores son entendidos como los ideales que comparten y aceptan explícita o implícitamente los miembros de una cultura y que por consiguiente, influyen en su comportamiento, siendo estos los que la sociedad considera importantes, es entonces cuando empezamos a relacionar estos valores dentro de las organizaciones donde es de vital importancia que el integrante de la organización comparta sus valores y que de igual forma pueda adquirir los de la misma.

Por su parte Jiménez y Reyes, (1993) indican que las funciones de los valores son:

- \* Proporcionar medios fáciles para juzgar el valor social de las personas y colectividades.
- \* Centran la atención de las personas en objetos culturales que se consideran como deseables, útiles y esenciales.
- \* Son modos ideales de pensar y de comportarse en una sociedad.
- \* Son guías para las personas en el cumplimiento de los roles sociales.
- \* Actúan como medio de control y presión social.
- \* Funcionan como medios de solidaridad.

Cabe señalar que los valores no son fijos, ya que si las culturas o sociedades son dinámicas y cambiantes, éstos también lo serán. Entonces podemos concluir que las propiedades valorativas no son especiales de los objetos y fenómenos, sino que son parte del sistema de valores que cada persona tiene, actuando como criterios y tipos de las pautas de conducta.

Otro elemento clave dentro de la cultura, son las creencias, en una sociedad o en una organización sus miembros comparten ciertos conocimientos y creencias, es decir, están de acuerdo en que determinadas afirmaciones son ciertas y verdaderas.

Así mismo Alvarado y García (1994), señalan que la conducta individual de una persona que integra un grupo, estará influenciada por un sistema de creencias, es decir, por cómo concibe al mundo que lo rodea, sus convicciones más profundas y no únicamente por sus caprichos. El núcleo del sistema de creencias está constituido por las actitudes y por los valores fundamentales.

Entonces podemos decir que una creencia es la aceptación de un enunciado o de un conjunto de circunstancias. Cuando se afirma que se cree algo, se está indicando que para una persona esto es así; es aquello que el hombre acepta sin razonar, lo que no se intenta justificar porque se justifica por sí mismo, aquello que por ser evidente para el ser humano éste no cae en cuenta que puede verse de otra forma.

Las creencias culturales no son algo que a los individuos se les ocurra en su razonamiento o en cualquier otra actividad pensante. Es algo que se recibe y precisamente porque se recibe, es posible realizar la actividad de pensar desde ciertos supuestos. Las creencias son mucho más fuertes que las opiniones, se sostienen con mayor firmeza que cuando se trata de las evaluaciones más variables de acontecimientos menores o transitorios representada por las opiniones

Por ello, las creencias dan un punto de referencia que intenta controlar los pensamientos o acciones más específicos del individuo; aportan elementos estabilizadores y contribuyen al orden y al control, debido al hecho de que son un producto social que nace de la interacción simbólica. Son experiencias compartidas y no tienen significado fuera del contexto social.

En este sentido podemos relacionar las creencias con las actitudes, que para muchos psicólogos, las actitudes no sólo son un constructo que explica una parte de la conducta humana, sino que son un medio para predecirla. Entonces podemos decir que las actitudes son creencias, sentimientos o tendencias de

acción de un individuo o grupos de individuos en relación con objetos, ideas, personas, frases símbolos, entre otros. La forma en que se manifiestan es por medio de las opiniones o puntos de vista que se sostienen; surgen mediante los juicios que se establecen como resultado de la información y las experiencias que se reciben de diferentes fuentes.

Como señaló Blum (1985), las actitudes condicionan y controlan las actividades posteriores, dicho de otra forma, son tendencias adquiridas para actuar de determinada manera. De esta manera, podemos concluir que una actitud puede ser vista como una evaluación o una reacción afectiva, una disposición a actuar desde cierta forma; o puede ser una mezcla de tres componentes el afectivo, el cognoscitivo y el conductual.

Al igual que los valores, los intereses ayudan a que la gente se agrupe si son parecidos, pero cuando son muy dispares, actúan en forma contraria. Los intereses por tanto determinan la forma y el carácter de las asociaciones, los intereses son así, un medio para lograr unión con el fin de alcanzar una meta determinada.

Llegando así a las normas que pueden ser definidas como un deber o guía de conducta establecida de común acuerdo dentro del orden social, son un conjunto de supuestos o creencias comunes a un grupo. Representan los sentimientos de éste acerca de lo que es deseable o de lo que deben ser. Así mismo podemos observar que los grupos tienen reglas con la misma finalidad que es la de regir la conducta acerca de lo que se acepta o se prohíbe, a esto se le llama normas, que pueden variar desde simples reglas, hasta conjuntos muy complejos de prescripciones y prohibiciones.

Otro aspecto importante que conforma la cultura son las normas que fueron definidas por Kolasa (1994), como un deber o guía de conducta establecida de común acuerdo dentro del orden social.

Las normas no sólo indican a los miembros lo que deben y no deben de hacer; también proporcionan un sistema de castigos y recompensas de la conducta; son de esta forma un paso decisivo para el control social. Estas son respaldadas por las ideas que abarcan un variado y complejo conjunto de fenómenos sociales. Incluyen las creencias que los hombres tienen de sí mismos, el mundo en el que viven, y las relaciones con sus semejantes.

Comprende la totalidad del vasto conjunto de conocimientos y creencias por lo que los hombres explican sus observaciones y experiencias.

De esta manera, las ideas culturales de una sociedad, son influencias anticipadoras en la conducta futura del individuo o del grupo. Se originan en la imaginación, radican en la vida y en los deseos cotidianos del hombre, representan alguna meta que no tiene alcance inmediato. La ideología representa los valores que dominan en la sociedad, justifican y explican el orden social.

Otro elemento importante que tenemos dentro de la cultura es el hábito que es un fenómeno individual que emerge en el transcurso de la vida social y puede variar a lo largo de ésta. Son formas de conducta que han llegado a adquirirse por la percepción de un mismo acto, lo cual hace fácil y familiar cualquier acción específica.

El hábito entraña una facilidad adquirida para actuar de una determinada manera, sin necesidad de recurrir al juicio o a la reflexión. Son usos establecidos por el tiempo, que han llegado a ser gradualmente aceptados como formas apropiadas de conducta. Se sancionan por la tradición y se apoyan por la presión que ejerce la opinión del grupo.

Se puede afirmar entonces que los hábitos son autónomos y difícilmente modificables, e implantados en etapas tempranas son indicadores de forma de vida, y nos pueden decir en que grado la gente se ha mecanizado e involucrado en una sociedad cambiante, es entonces cuando podemos apropiarnos de las llamadas tradiciones que se caracterizan por ser un conjunto de ideas, valores y conocimientos que se transmiten de una generación a otra. Poseen la peculiaridad de persistir a través de los tiempos. Se puede decir que son costumbres fijas casi perpetuas que obligan moralmente a los miembros de grupo. Existen dos tipos de tradiciones: orales o no escritas y las escritas.

Las primeras son las más antiguas fueron empleadas en culturas primitivas, donde no existía la escritura, el medio de transmisión era el lenguaje. Ejemplo de éstas son los relatos. Las leyendas, los proverbios, las adivinanzas, entre otras.

Las segundas - tradiciones escritas - son testimonios escritos que permanecen vigentes en una cultura, ejemplo de ellos son: las composiciones literarias, doctrinas políticas y religiosas, leyes, entre otras.

Las tradiciones son así, testimonios culturales que permiten remontarse al pasado, con lo que se tiene la posibilidad de conocer y comprender las formas de vida de un grupo en particular.

La costumbre es una forma de actuación que está aceptada socialmente, la cual permite amoldarse a las costumbres de una sociedad de una forma mecánica, debido a que se encuentra fuertemente arraigada en el grupo.

Son conductas tradicionales o hábitos que se transmiten desde los antepasados; la sociedad decreta que estas normas sociales son la conducta correcta, buena o apropiada. Algunos sociólogos dicen que las costumbres tienen utilidad en las organizaciones porque evitan los malos entendidos entre los miembros que la componen, el código de interacción está preparado de antemano. Las costumbres se crean sobre la base de hábitos.

Por lo expuesto anteriormente, se puede constatar que las costumbres están íntimamente relacionadas con la ley, la moral, la moda y por lo tanto, al interconectarse unas con otras rigen la vida del hombre.

#### **2.4 Características y Funciones.**

Alvarado y García (1994), señalan aspectos que conforman la cultura, resaltando características y funciones que posee la misma, desglosándolas en siete bloques importantes que son:

La cultura es universal entre los seres humanos. No hay grupo social que carezca por completo de ella.

Existen rasgos culturales que son universales como lenguaje, el alimento, el vestido, la vivienda, herramientas de alguna clase, o la organización social.

La cultura es acumulativa. Se pasa de generación en generación y cada una contribuye con algo al enriquecimiento de esta cultura global.

Los grupos humanos que viven cerca unos de otros, tienden a compartir la misma cultura, dichos grupos pertenecen a la misma rama cultural.

No hay que juzgar a las culturas, llamando a unas "superiores" y a otras "inferiores" ya que existen culturas muy sencillas y otras muy complejas.

La cultura define el papel que desempeña cada persona que pertenece al grupo.

La cultura humana siempre está sujeta a cambios; es dinámica, no estática.

La cultura cumple varias funciones en el seno de una sociedad. Robbins (1987), menciona las siguientes:

Define los límites; es decir, establece distinciones entre una sociedad, y una otras. Así mismo, transmite un sentido de identidad a sus miembros; b) facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo; y finalmente, c) incrementa la estabilidad del sistema social.

La cultura es así, el vínculo que ayuda a mantener unida a una sociedad al proporcionar normas, moldear actitudes y comportamientos de los miembros de ésta. De igual manera, es un mecanismo que controla y da sentido a toda organización humana, la cultura es por tanto, la que define las reglas del juego.

Sin embargo, existen ciertas culturas que ejercen más su poder de influencia sobre los individuos que otras, algunas ayudan a realizar actividades a sus miembros, otras los limitan, otras son flexibles y cambiantes, por lo que se puede afirmar la existencia de diferentes tipos de cultura.

## **2.5 Clasificación**

Jiménez y Reyes (1993), Robbins (1987), clasifican los diferentes tipos de cultura en rubros como: cultura fuerte, cultura débil, cultura funcional, cultura disfuncional, y cultura rígida. Las cuales son definidas de la siguiente forma.

*Cultura fuerte:* es aquella que tiene bien definido un conjunto de valores; cuenta con personas que actúan bajo la dirección de valores establecidos y tienen bien definida y difundida la jerarquización de éstos:

*Cultura débil:* contrariamente a la anterior, no se tiene un conjunto de valores claramente establecidos y ampliamente difundidos o bien, en el caso de existir valores, éstos no guían el comportamiento de las personas.

*Cultura funcional:* es aquella que es capaz de cumplir plenamente con los objetivos de una sociedad para lograr los resultados deseados.

*Cultura disfuncional:* se caracteriza por que ha perdido la capacidad de lograr resultados satisfactorios, o de enfrentar los cambios que se presentan, trayendo como consecuencia malestar permanente de los individuos que la conforman, falta de una guía que permita la acción de los sujetos, incompatibilidad de valores, creencias, intereses, entre otros.

*Cultura rígida:* en ésta no se tiene la flexibilidad suficiente para adecuarse a los cambios del entorno que pudieran aparecer, es decir pretende seguir haciendo frente a los nuevos retos y transformaciones de una manera tradicional.

*Subculturas:* son aquellas que tienden a desarrollarse en las grandes sociedades, reflejan problemas, situaciones o experiencias comunes de las personas que la conforman. Las subculturas suelen definirse por su separación geográfica, ideología, costumbres, idioma, entre otros. Una de las características de las subculturas es que aparte de incluir los valores centrales de la cultura dominante, poseen otros propios de los miembros que la conforman.

Para finalizar se puede decir, que la cultura constituye el conjunto de valores, creencias, actitudes, normas, entre otras cosas, que influyen en el comportamiento, modo de actuar y en general, la forma de vida de un determinado grupo social; justificando de manera, consciente o inconsciente, las acciones que los miembros realizan. Proporcionando así, las características que los distinguen de los demás grupos.

Así mismo, se puede ver que la cultura se encuentra presente en las organizaciones de ámbito laboral, deportivo, religioso etc., sin embargo en este momento nuestra atención se centra en aquellas organizaciones laborales. En las que podemos observar la presencia de actitudes, creencias y valores que hacen que las personas que laboran dentro de ellas, se comporten, trabajen, decidan, actúen y se relacionen de cierto modo, teniendo como consecuencia que estas organizaciones presenten una serie de características que la identifican y la diferencian de las demás. Es entonces cuando podemos definir la cultura organizacional.

## **2.6 Cultura Organizacional**

La idea de concebir a las organizaciones como culturas forma parte de las necesidades vigentes a partir del desarrollo económico que busca alternativas ante las organizaciones donde se coordina y controla a un grupo de personas que en ella trabajan.

Existen departamentos, relaciones de autoridad, y niveles verticales. Cabe señalar que las organizaciones son algo más que esto: como los individuos, también poseen una personalidad: pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, conservadoras o innovadoras. Por ello es importante que contemplemos la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

Kossen (1995), señaló los conceptos que influenciaron en los directivos de las organizaciones siendo estos diferenciados por tiempos, entonces tenemos que en los 50's y 60's la dirección por objetivos era la consigna para el director. En los 60's y 70's el D.O. (desarrollo organizacional y dirección de cambio) influyeron en los directivos.

El interés por la cultura organizacional creció por los esfuerzos de descubrir los secretos del éxito japonés. De ahí se desprenden términos acerca del comportamiento, por ejemplo: el acercamiento positivo, que se refiere al hecho de involucrar al individuo en la toma de decisiones hechas en la organización.

Estos conceptos también tienen su historia, Robbins, (1987) indica que en los 80's y 90's la cultura organizacional juega un papel dominante en el pensamiento empresarial y se propaga en los círculos gerenciales a principios de siglo XX, predomina el concepto de la calidad en la vida laboral, en este momento el comportamiento organizacional no existe en la práctica y estos modelos aparentaban ser de excelencia, posteriormente se aplicaron y al poco tiempo dejaron de ser vistos como modelos de excelencia tal vez por la disminución de su eficacia. En consecuencia no hay ninguna probabilidad de lograr acuerdos totales acerca de cuáles son los conceptos más aceptables del comportamiento. En la cultura japonesa estos términos tienen sus ventajas ya que cuenta con cierta capacidad para manejar conceptos de lo que no se puede ver ni tocar. Además de su énfasis en la interdependencia como el modo más admisible de relación, así se desarrolla su cultura en las organizaciones, y se fortalece su desarrollo industrial.

Alvarado y García (1994), señalan como los pioneros en el estudio de la cultura organizacional a Peter y Waterman, quienes estiman que ésta tiene un valor importante en la organización ya que en sus trabajos encontraron que lo que hace excelente a una empresa desde el punto de vista competitivo, efectivo y de satisfacción personal, es el establecimiento de valores compartidos lo que propicia la creación de una cultura sólida.

La diferencia entre organizaciones exitosas y no exitosas estriba en los valores y principios que son el fundamento de su organización interna, uno de los rasgos básicos de las empresas exitosas es la posesión de una cultura fuerte, sólida, vigorosa e intensa. Entonces, la cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización, afecta a todo el personal desde quién toma decisiones, hasta la forma que visten los empleados.

Por último Denison (1991) menciona la existencia de dos factores que han ocasionado la atención en el estudio de la cultura en las organizaciones, estos son: la productividad en decadencia y la competencia global. Con esto se ve que la diferencia entre una organización exitosa y no exitosa, radica en los valores y principios que sirven de fundamento a su organización interna, es decir, su cultura organizacional.

El concepto de cultura, está íntimamente relacionado con las disciplinas empresariales tradicionales de producción, de recursos financieros y humanos, ya que en la cultura se encuentran aspectos materiales, ideológicos y tecnológicos, por esta razón, a continuación se definirá el término de cultura organizacional que ha sido objeto de diferentes puntos de vista, algunos la nombran como cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de las organizaciones. Por tal motivo, no es de extrañarse que en las siguientes definiciones o aportaciones de los autores, se empleen sinónimos.

Retomando la definición dada por Luthans (1984), cultura organizacional es el sistema de valores y creencias compartidos por los miembros de la organización.

En términos generales, los valores sirven para definir qué es lo importante: la calidad, el servicio, el bienestar personal, la productividad, la satisfacción del cliente, por decir algunos.

Las creencias indican cómo deben funcionar las cosas, tomando en cuenta experiencias pasadas, costumbres y tradiciones. Finalmente, las formas de comportamiento son la manera cómo se hacen las cosas, es decir, las normas de actuación en concreto.

Kossen (1995), indica que las organizaciones tienen lo que se conoce como cultura organizacional, que consiste en los valores que sus miembros-líderes o empleados de igual forma- traen al ambiente del trabajo. Los gerentes tienen la principal responsabilidad de establecer y mantener la cultura organizacional favorable; no obstante los trabajadores tienen una firme influencia sobre la cultura por lo tanto deben compartir obligaciones.

Alvarado y García (1994), describen la cultura de las organizaciones como una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal los valores y creencias más arraigados dentro de la compañía. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado.

La combinación de estas variables da como resultado una amplia gama de posibilidades, que hace que cada empresa tenga características particulares; es decir cultura propia que desarrolla con el tiempo una personalidad característica. Al igual que un individuo, unas tienen una personalidad definida e integrada, otras luchan con sus conflictos internos, algunas son estables y otras erráticas. Esto se desarrolla a partir del desempeño empresarial, las creencias, ideas vitales, actitudes y valores que consciente o inconscientemente orientan las acciones y decisiones de un grupo.

Entonces, podemos definir a la cultura organizacional como el conjunto o sistema de valores, creencias y actitudes que son compartidos por los miembros de una organización, los cuales van a explicar los hechos y comportamientos de ésta.

La cultura de la organización permite distinguir o diferenciar a una organización de las demás ya que crea formas de actuar particulares, desde el momento en que una persona ingresa, trae consigo su forma de ser, posee sus propias creencias, costumbres, ideas, mitos, entre otras cosas pero, al entrar a la organización lo más seguro es que tendrá que adaptar todo lo que trae a lo que es la organización y al medio ambiente de ésta. Algunos tendrán que modificar mucho, otros poco, otros nada y algunos se irán por no poder hacer modificaciones. Los que se quedan en la organización tendrán que adaptarse a una serie de normas, políticas y reglamentos ya existentes.

*".....de esta manera el medio ambiente es todo aquello que incide sobre las personas, que les hace sentir bien o mal, que las incentiva a desempeñar su tarea de forma correcta, regular o deficiente y que hasta a veces puede modificar su conducta" (Denison, 1991 p.102).*

El medio ambiente de las empresas está compuesto de una doble capa: la cultura y el clima.

La cultura como ya se ha mencionado, es aquello que viene del pasado y que está impregnada en cada uno de los miembros de la empresa. Son las creencias, valores y actitudes arraigadas. La cultura, por lo tanto, es la forma de ser la personalidad de la empresa. Es generada por los hombres que van pasando por la organización, y es condicionante para la actuación y funcionamiento de la misma.

El clima en cambio, es un estado más transitorio, el aire que se respira hoy y que mañana puede cambiar. Es más bien el estado anímico de una organización; y al igual que la cultura, también se genera por los hombres, y condiciona su comportamiento. Si bien la cultura y el clima pueden separarse en la práctica, la mayoría de las veces tienden a mezclarse. Lo cierto, es que éstos se encuentran permanentemente sobre los hombres y mujeres que trabajan en una empresa.

### **2.6.1 Conformación de la Cultura Organizacional**

Los fundadores juegan un papel importante a la hora de crear la cultura en una organización. Son la fuente primera de su formación, ya que éstos tienen inicialmente, una visión o misión de lo que debe ser la empresa.

El tamaño pequeño que caracteriza a toda nueva organización, facilita a los fundadores imponer su visión a todos los integrantes de la empresa; como iniciadores tienen la idea original de cómo debe funcionar el negocio, y también suelen tener prejuicios sobre cómo alcanzar las metas. La cultura de una organización es por lo tanto, resultado de la interacción entre los prejuicios y las suposiciones de los fundadores, además de lo que los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron, aprenden después con su propia experiencia (Robbins, 1987).

La manera en que se manifiesta la cultura organizacional, es por medio de la conducta que se vive en la empresa, es decir, el modo como tanto gerencia y empleados (individualmente o en grupo) se comportan. Es por lo tanto, la forma en que hacemos las cosas aquí, la cultura influye en la conducta en tres áreas:

- **Valores corporativos:** son los conceptos de lo que es bueno o malo en la organización; éstos se expresan con referencia tanto a las metas como a los planes de acción.
- **Clima organizacional:** constituye la atmósfera de trabajo en la organización, tal como es percibida y experimentada por los miembros, esto abarca el sentir de la gente frente a las características y calidad de la cultura.
- **Estilo de gerencia:** es la forma en que los gerentes se comportan y ejercen autoridad en la empresa. El estilo de dirigir que adopten éstos será resultado de la cultura y los valores de la organización.

La cultura organizacional tiene efectos significativos en la conducta, esto se refleja en la forma de organizar a la gente, motivarla, desarrollarla, y comunicarse efectivamente con ella.

En la organización puede no existir una cultura única, sino una diversidad de culturas, las cuales suelen definirse por el nombre de los departamentos o por su separación geográfica. La mayor parte de las empresas grandes posee una cultura dominante y muchas subculturas, éstas incluirán los valores centrales de la dominante, junto con otros típicos de los miembros del departamento.

Cabe señalar que no existen culturas buenas o malas, sino simplemente culturas que son apropiadas o inapropiadas, ni tampoco se debe afirmar que una cultura fuerte es necesariamente buena, ya que puede funcionar de manera equivocada o incluso incorrecta, impidiendo el buen desarrollo de la organización. Con relación a lo anterior es necesario indicar cada uno de los elementos que componen la cultura organizacional.

## **2.6.2 Elementos de la Cultura Organizacional**

Para Alvarado y García (1994), los elementos que constituyen la cultura organizacional, son los siguientes:

*Los valores y creencias.* Son la guía que orienta el funcionamiento de un grupo, hay un total convencimiento entre los miembros de éste, de que su contenido es apropiado sin ningún cuestionamiento. Los valores o creencias determinan el tipo de héroe, mito o rito que predomina en la cultura. Los cuales regularmente no están escritos pero son el cimiento de toda organización.

*Héroes.* Son los hombres, que por su comportamiento, han personificado en algún momento los valores o las creencias del grupo. Son el modelo a seguir para los integrantes de una organización.

*Los mitos.* Constituye aquello a lo cual los grupos le dan fe y crédito, aunque a veces en el razonamiento humano no se asimile claramente.

El mito no es algo necesariamente comprobable ni comprobado, pero esto no impide que en la organización se crea en su contenido.

*Ritos.* Son ceremonias o costumbres que responden a los valores o creencias vigentes, son en sí acciones concretas y formales, que con cierta rutina y obedeciendo un programa, los grupos practican. A veces perduran en el tiempo y nadie sabe la razón. Por tanto en la empresa podemos encontrar ritos administrativos sociales y laborales.

*Hechos históricos.* Es el conjunto de acontecimientos que alguna vez protagonizó el grupo en el pasado, y que por alguna razón se les consideró con éxito y válidos, por lo tanto constituyen un modelo de comportamiento digno de ser recordando e imitado. Casi siempre los hechos históricos, tienen algún héroe incluido.

Toda cultura organizacional es adquirida, este aprendizaje, según Schein (1980), se lleva a cabo de dos maneras. La primera la constituye el llamado modelo trauma. En él los miembros de la organización aprenden a hacerle frente a una amenaza mediante la puesta en marcha de mecanismos de defensa. La segunda es el modelo de refuerzo positivo, en el cual las cosas que parecen funcionar, el individuo las asimila y preserva.

Por su parte Robbins (1987), indica que la cultura se transmite por medio de:

*Historias:* las cuales circulan en toda organización, contiene narraciones de hechos referentes a los fundadores de la empresa, a las decisiones que afectarán el futuro de la misma, y a la alta gerencia actual. Las historias fundamentan el presente y el pasado, además de legitimar las prácticas actuales.

*Rituales:* son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores de la organización, así como las metas de mayor importancia.

*Simbolos materiales:* los automóviles, el mobiliario, las instalaciones, el diseño y disposición de espacios, los privilegios de los ejecutivos y el vestido son algunos ejemplos de símbolos materiales que indican a los trabajadores, quién es importante en la empresa y las clases de conducta.

*Lenguaje:* en muchas empresas y unidades dentro de ellas se utiliza al lenguaje como medio de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje, los términos especiales para describir el equipo, personas claves, productos, clientes, proveedores, entre otros que se relacionan con su grupo.

La cultura en la organización es un factor clave para lograr alcanzar el éxito, sin embargo, ésta no es fácil de manejar ni mucho menos de cambiar, puesto que habrá evolucionado a lo largo de años.

Tratar de modificar la cultura organizacional no es una tarea fácil, pues ésta sea cual fuere su sentido, tienen una raíz profunda. La fuerza de la cultura va más allá de la tecnología o del edificio de la empresa; evidentemente los edificios, máquinas, documentos, entre otros podrán desaparecer pero la cultura no, mientras estén vivos los hombres, ya que ella está dentro de éstos.

Cambiar la cultura de una empresa es modificar los esquemas de los individuos que la componen, esto no es nada sencillo, debido al hecho de que a mayor dimensión de un grupo, más difíciles son las transformaciones. Por lo tanto para intentar un cambio se necesita disponer de tiempo, profesionalismo y mucha paciencia, siendo imposible lograrlo por decreto. Sin embargo, antes de intentar cualquier cambio, hay que considerar a la cultura existente y hacer lo máximo para conservar lo bueno, al tiempo que se procura cambiar los aspectos negativos de la misma. Cabe señalar que se dan cambios culturales, si la organización tiene valores poderosos que no se ajusten a un medio ambiente cambiante, si la industria es muy competitiva y se mueve a gran velocidad, si la compañía no tiene establecidos criterios, si la compañía está a punto de entrar en el rango de las más grandes, si la compañía es pequeña, pero está creciendo rápidamente. Los cambios culturales llevan tiempo, trabajo y dinero.

Alvarado y García (1994), señalan que dentro del estudio de la cultura organizacional se han llevado a cabo análisis de diversas aproximaciones llegando a definir la cultura como:

1) primaria. 2) de la razón 3) de desarrollo o evolutiva 4) metafísica.

El enfoque primario de la cultura representa un regreso a la unidad de la comunidad unida, donde el productor y el consumidor, arte y artefacto están altamente integrados y son dirigidos de una manera visible y personal.

La cultura primaria se representa por las historias, leyendas y cuentos, que revelan sabiduría popular. Los dirigentes usan éstas para persuadir, simbolizar y guiar las acciones de cada día. La memoria común que se crea al intercambiar historias proporciona un sentido de tradición y continuidad, hacen brillar el interés como ningún otro recurso.

Otro aspecto importante de la cultura primaria es lo tangible, declaraciones de misión y de servicio: los valores son la piedra angular de cualquier cultura. Por ser la esencia de la filosofía de una compañía para conseguir el éxito, proporcionan un sentido de la dirección a los empleados y también una guía de comportamiento. Los valores compartidos son básicos en toda organización.

En el centro de la red cultural se encuentran personajes que conforman el núcleo de la dirección, estos son: el héroe, los narradores, los murmuradores, el espía, el soplón, entre otras personas.

En la cultura primaria, todo lo que se pueda ver, oír y tocar es importante.

La cultura de la empresa, se constituye a través de tres áreas: la primera es la de los valores y la ética de la empresa; la segunda es la diversidad cultural y la tercera es el descubrimiento de las funciones de una cultura.

Los valores de la organización son un recurso cuyo desarrollo ha de ser planificado, organizado, dirigido y controlado. Para infundir valores se necesita poseer un alto grado de integración en su funcionamiento general, al tenerlos la organización contará con una identidad e integridad corporativa que la fortalecerá culturalmente

Las organizaciones son tan distintas y variadas como las naciones y sociedades del mundo. Estas se ven influenciadas por los acontecimientos del pasado y por el clima del presente. Esta cultura adopta formas visibles en sus edificios, oficinas, tiendas o sucursales. El tipo de gente que se contrata, la duración y el nivel de sus aspiraciones profesionales, su estatus social, nivel educativo, son reflejos todos de la cultura.

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización.

Hellriegel, (1998), menciona que en la dinámica de la cultura organizacional se incluyen:

*Comportamientos de rutina* cuando las personas interactúan en los rituales y ceremonias organizacionales.

Las *normas* que comparten los grupos de trabajo de toda la organización.

Los *valores* dominantes que mantiene la organización

La *filosofía* que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes.

Las *reglas* del juego para llevarse bien en la organización o los trucos que el recién llegado tiene que aprender para convertirse en un integrante aceptado.

El *sentimiento o el clima* que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo.

Estos componentes en su conjunto representan la cultura organizacional que existe en diferentes niveles definidos por términos de visibilidad y resistencia al cambio.

Hellriegel, (1998) indica cuatro niveles:

*Suposiciones compartidas* que representa creencias sobre la realidad y la naturaleza humana.

*Valores culturales* que representa creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre cosas que son buenas, normales, racionales, valiosas.

*Conducta compartida* incluye normas y en cierta forma es más fácil de cambiar.

*Símbolos culturales* son palabras, e imágenes con significado particular.

---

En tanto dentro de una organización se puede encontrar cuatro tipos de cultura: Alvarado y García, (1994)

*Cultura del poder.* Se encuentra a menudo en pequeñas organizaciones. Esta cultura depende de una fuente central de poder, con una central que emite rayos de influencia. Estos están interconectados por medio de cuerdas funcionales y especializadas. Cuanto más cerca se está del centro, mayor es el poder y la influencia. El control se ejerce a través de individuos clave. Las culturas que se basan en este sistema son orgullosas y fuertes. Actúan con rapidez y saben responder ante las amenazas, ya que tienen confianza en su propia efectividad y en la comunicación personal. Su progreso dependerá de la persona que se encuentre en el centro. En cuanto a los trabajadores que se hallan en ella, éstos piensan en forma instintiva. Toman una posible solución de forma rápida y la ponen en práctica. Aquí se aprende según el modelo maestro aprendiz, se encuentran así, secretarios personales o jóvenes asistentes. El poder se basa en los recursos y el carisma. Se origina el cambio reemplazando a las personas: éstas son piezas de unión, si una pieza falla se sustituye. El dinero es altamente estimado, es el medio para la consecución de objetivos o como símbolo de poder personal. A estas personas, se les motiva por medio de desafíos y se les controla por medio de incentivos financieros, fondo de pensiones o nombramientos.

*Cultura de la función:* suele ser estereotipada como lo es la burocracia. La estructura que la sustenta se puede representar como un templo griego. En este caso se opera bajo la lógica y la racionalidad. La función o la descripción del trabajo es más importante que la persona que lo realiza. La autoridad es la principal fuente de poder en esta cultura. Es altamente apreciada la habilidad técnica y la profundidad de la especialización. La mente de las personas que se encuentran en esta cultura, es lógica, secuencial, analítica, piensan que los acontecimientos suceden según formulas predeterminadas. La inteligencia será símbolo de capacidad. El aprendizaje será por medio del entrenamiento. El poder aquí no se da por el carisma personal, sino de la posición o la función. Se aprecia el orden y la previsión, con funciones prescritas y bien delimitadas. La autoridad

formal es altamente valorada, y para motivar a la gente, hay que incrementar su autoridad y darle más estatuas.

*Cultura de la tarea:* se basa en el proyecto o trabajo. La estructura que la representa es una red. La mayor parte de poder e influencia reside sobre los nudos. Esta cultura sólo reconoce la experiencia como base de poder e influencia. Se emplea el poder unificador del grupo, para mejorar la eficiencia y conseguir que el individuo se identifique con el objetivo de la organización. Es una cultura de equipo. La encontramos cuando la rapidez de acción es importante. A estas personas les gusta resolver tareas, lo que se realiza a través de trabajar en equipo. El aprendizaje se logra por medio de la exploración constante, por lo tanto se alienta la autoformación, al abundar el diálogo, el debate y la discusión. Se funciona mejor cuando el grupo es heterogéneo y se identifica con una tarea o causa común, por lo que se debe tener una definición clara del problema central.

*Cultura de la persona:* esta cultura es poco habitual, ya que el individuo es el eje principal. Existe sólo para servir a las personas que la componen. Su estructura es la más reducida posible. Las personas que se encuentran en este tipo de cultura desean tener oportunidades de aprendizaje, pero exigen el derecho de elegir entre las diferentes oportunidades de aprendizaje.

Al tener cultura en una organización esta se desarrolla Shein (1990), señala que la cultura organizacional se forma como respuesta a dos retos a los que se enfrenta toda organización:

- 1) la adaptación externa y la supervivencia
- 2) la integración interna.

Las funciones de una cultura en lo que respecta a la adaptación externa y supervivencia de una organización implica:

Asegurar una visión compartida de sus metas, tareas primarias y funciones tanto manifiestas como latentes de la organización, llegar a un consenso acerca de los objetivos: División del trabajo y los sistemas de incentivos y autoridad, definir los criterios a emplear para medir el progreso del grupo, y acordar las estrategias de cambio a adoptar cuando las cosas salgan mal.

Para lograr una adaptación externa hay que tener una integración de nivel interno, esta es determinada por seis factores que son: 1) lenguaje común: si los miembros de una organización no se pueden comunicar o entender entre sí, la gestión del grupo será imposible (usar un lenguaje técnico que todos entiendan). 2) fronteras del grupo: es necesario que exista un consenso respecto a quién está dentro de la organización y quién está afuera. 3) intimidad, amistad, amor: cada organización debe elaborar las bases para dirigir las relaciones de pareja, incluyendo la intensidad, y la frecuencia del contacto tanto dentro como fuera del trabajo. 4) poder y estatus: Una organización debe elaborar su ley del más fuerte, sus criterios, normas para conseguir, mantener y perder el poder. 5) incentivos y penalizaciones: un grupo debe saber con claridad qué tipo de conducta se puede considerar heroica y cual no lo es. 6) ideología y religión: Toda organización se enfrenta a acontecimientos inexplicables. Para evitar la ansiedad que produce enfrentarse a lo inexplicable, se ha de invocar a algún tipo de patrón religioso e ideológico: por ejemplo un acontecimiento catastrófico puede ser atribuido a la intervención divina o los caprichos del sistema del mercado libre.

Así mismo Alvarado y García (1994), indican que la visión evolutiva de la cultura, se ocupa de la evolución de la organización, desde su juventud hasta su madurez, incluidos el personal, los productos y el mercado. La tendencia evolutiva, consiste en seres humanos en evolución que operan dentro de un entorno interdependiente.

Tiende a cultivar un contexto que llene de satisfacción humana dentro del cual se pueda dar la producción y el consumo de productos y servicios de calidad, necesarios y que merezcan la pena. Esta cultura se representa con: la historia y la evolución de la compañía y sus personas: la empresa crece en fases. Su crecimiento y desarrollo proporcionan vida a todo el organismo.

El director evolutivo ve a los individuos, las organizaciones, los productos y los mercados como fenómenos paralelos, cada uno de ellos sujeto a leyes similares de evolución estructural. las fases por las que pasa la organización son:

**Fase de iniciación:** el organismo se desarrolla como un todo empresarial en el que se confunden personas y empresa. A medida que crece, el empresario es incapaz de abarcarlo todo se alcanza un punto de crisis, la superación esta en juego.

**Fase de consolidación de la empresa:** Se fija la especialización de funciones, para salir de la complejidad cada vez mayor. Cada función o sección puede tomar decisiones en forma independiente.

**Fase de desarrollo:** Exige interdependencia y por primera vez evolución consciente de las personas, la empresa y la organización. Sin embargo a medida que crece la interdependencia, se origina otra crisis. La organización pierde coherencia e identidad. Emerge un nuevo centro, una nueva visión que consiste en la transformación de la vieja tecnología y organización. Se requiere una vuelta a las raíces y a las bases iniciales pero es una vuelta que debe implicar el descubrimiento de una intención empresarial más elevada y trascendente.

Respecto a los contextos social, económico y cultural en que se desarrolla la empresa. En la empresa tanto la localización global como la nacional influirán en su cultura. Para subrayar al respecto Lessem (1992), indica que Estados Unidos llaman a su suelo nacional Terreno Occidental, encontrando ciertos atributos que los hacen distintivos:

-Poseen una sociedad dispuesta a trabajar, emprender, inclinada a la acción, la experimentación, la autonomía; regida por valores que animan el sueño americano de movilidad social y de éxito económico.

Existiendo una estrecha relación con el cliente por parte de las compañías excelentes. Por lo que la productividad se basa en las personas, ilustrando de esta manera, el espíritu de igualdad americano.

Por otra parte estos mismos autores, mencionan las características que posee el Terreno Oriental, es decir Japón. Estas son:

Una tendencia de carácter nacional a conseguir resultados, que simboliza el esfuerzo inquebrantable y de dependencia total del grupo; una inquietud constante hacia la perfección; con lo que se busca la preservación del status nacional.

Armonía con la naturaleza, en el que se adecuan las personas y los productos a su verdadero propósito y con respeto a la naturaleza.

En tanto algunos empresarios se concentra en el mercado generando beneficios, los gestores americanos y europeos se ocupan de la organización, aumentando la eficiencia, y el directivo japonés se centra en el producto, obteniendo calidad, es así como la eficiencia es un producto de la mente, y la calidad es el resultado no sólo del pensamiento sino también del sentimiento. Por esto los japoneses al poseer su conciencia estética del producto. Obtienen su tan reconocida calidad.

Respecto al diseño y la calidad de vida en el ambiente de trabajo, los japoneses han contribuido al diseño de la nueva arquitectura empresarial, son los europeos y americanos los que han hecho una mayor aportación en lo referente a la vida industrializada.

La noción de calidad de vida, como opuesto a la mera cuantía de ganancias materiales, ha comenzado a implantarse en la mente de los gestores, ya que van de la mano, el desarrollo total de la persona que va ligado al desarrollo de la empresa.

Las organizaciones mexicanas muestran una estructura burocrática con el poder en la cima, los empleados que se encuentran debajo de los niveles superiores poseen poca autoridad. En México se recompensa a los trabajadores por la lealtad y seguimiento de las instrucciones de la persona al mando. En la actualidad los mexicanos se inclinan hacia una relación más distante entre los trabajadores y los gerentes, que de sociedad habituada a la baja distancia del poder. A pesar de la necesidad de distancia y formalidad, los empleados mexicanos valoran las condiciones de trabajo en que los supervisores sean comprensivos. Admiran a los jefes que los tratan en forma cálida pero digna. En las organizaciones mexicanas no se cumplen las reglas y preceptos formales a menos que esté presente alguien con autoridad, es más probable que se obedezca a los gerentes que a una regla. Sin un vínculo emocional fuerte entre las personas se presenta la tendencia a no tomar en consideración las reglas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **2.7 Cultura de la Calidad**

La cultura en una organización se relaciona directamente con su desempeño y su eficiencia, actualmente el tema común en la administración de las organizaciones expresa que las culturas fuertes bien desarrolladas, son una característica importante de las organizaciones con antecedentes de desempeño notables.

Hellriegel, (1998) menciona que el término cultura fuerte quiere decir que la mayor parte de los directivos y empleados comparten un conjunto de valores y métodos de llevar a cabo negocios firmes.

Un tipo de cultura organizacional que se asocia con la efectividad es la cultura de la calidad total, que valora a los clientes, la mejora continua y el trabajo en equipos. En esta cultura se cree que los clientes son la clave para el futuro de la organización.

Hellriegel, (1998) indica que bajo la cultura de la calidad, los empleados esperan que su trabajo cambie, luchan sin descanso por mejorar y encontrar mejores formas de realizar las cosas. Además de actuar casi por instinto como equipo.

En nuestro país la cultura de la calidad toma auge a partir de la necesidad de eficientizar el trabajo, como consecuencia de la competitividad mundial.

### **2.7.1 Importancia de la Calidad en las Organizaciones**

La situación económica, la apertura comercial y los cambios tecnológicos imponen enormes retos a las instituciones para crecer y afrontar con éxito las exigencias del entorno. Por ello, es fundamental contar con una visión sólida y compartida de la organización, del aprovechamiento óptimo de recursos, del desarrollo de su tecnología y sus procesos laborales, aspectos que en su conjunto demandan adquirir nuevas habilidades, innovar propuestas y modificar actitudes, a efecto de responder a los desafíos de los tiempos actuales.

Para las organizaciones cambiar y mejorar su desempeño ya no es una opción o un privilegio, es más bien una cuestión de interés común.

En este sentido, el principal reto se expresa en términos de cambio y la oportunidad con que se lleve a cabo; las transformaciones se generan cuando se modifica sustancialmente la forma de hacer el trabajo y se avanza en una dirección orientada a la efectividad y productividad para ser más competitivos. Esto ha propiciado que más organizaciones incorporen en su sistema de administración, la calidad total como un medio que les permita alcanzar estos objetivos.

### **2.7.2 Evolución del Concepto de Calidad**

Para comprender mejor el enfoque de calidad, es necesario tener un acercamiento a la evolución histórica del concepto y a sus principales exponentes:

Villegas de la Vega (1994) señala a los pioneros del concepto de calidad e indica que Taylor es de los primeros en preocuparse por ella a la que consideraba como un control que debía llevarse a cabo por medio de la inspección del producto terminado para detectar los problemas de manufactura.

Posteriormente aparecen Walter Shewart y George D. Edwards (en Villegas, 1994) que pensaban que el fenómeno industrial de la producción masiva exigía un cambio en el proceso del control de calidad, por lo que pasó de hacer una inspección de los productos al 100%, a la selección de una muestra. Es así como se introduce el control de calidad a través de técnicas estadísticas, y es con base en esto que se fundamentan, en gran parte, las normas de calidad en Estados Unidos e Inglaterra.

En Japón surge el movimiento de Calidad encabezado por Edward Deming y Joseph M. Juran, quienes después de la Segunda Guerra Mundial, apoyan a Japón para rehabilitar su economía. El general Douglas McArthur es quien consigue que Deming y Juran proporcionen asesoría. La filosofía de Deming comienza con la alta gerencia, y considera también que la calidad se debe incorporar al producto en todas las etapas. Por su parte, Juran destaca particularmente el punto de vista del cliente. Posteriormente, Crosby hace énfasis en la motivación, así como en la planeación y no tanto en el control estadístico. Afirma que la calidad es gratuita porque el costo de prevención siempre será menor que el costo de corrección. En tanto, Ishikawa percibe la calidad como un medio para revitalizar la industria y la sociedad japonesa; además promueve el desarrollo de los círculos de calidad. Así mismo, Taguchi parte de que la calidad se requiere en todas las áreas de la organización, controlando todos y cada uno de los procesos y debe ser promovida y dirigida desde los niveles más altos de la misma. Por otro lado, sostiene que el producto es de calidad si la pérdida que provoca en unidades de dinero es mínima. ( STPS,1997).

La propuesta de Deming y Crosby ( en Villegas, 1994) es que el éxito depende del compromiso total de la organización. Para ellos, la calidad es una forma de hacer las cosas bien desde la primera vez e incorporar a los procesos de mejoramiento continuo. Dado el carácter multidimensional de la calidad, ésta puede mejorarse por muchos frentes: desempeño, confiabilidad, servicio entre otros.

Surge entonces el enfoque estratégico de la Calidad en el Servicio, que se preocupa principalmente en el impacto que tiene la calidad para la organización, busca una visión estratégica para encontrar las oportunidades competitivas que tiene el producto y el servicio, tomando en cuenta el punto de vista del cliente. La calidad se convierte en una estrategia competitiva al incorporar en el producto que se genera y en el servicio que se ofrece, características esperadas por el cliente, mismas que los competidores no han conseguido ofrecer.

### **2.7.3 Calidad Total**

La calidad total es, un sistema de administración del trabajo que se basa fundamentalmente en Satisfacer los requerimientos del cliente o usuario. ( INEGI, 1998).

- Hacer el trabajo bien y a la primera.
- Adoptar el mejoramiento continuo en todos los procesos de trabajo de la organización.
- Educación y formación continua.
- Trabajar mejor, no más.
- Promover la calidad de vida en el trabajo

### **2.7.4 Cultura de Calidad**

La cultura de una organización se entiende como el conjunto de creencias, valores y demás normas de conducta existentes que se orientan generalmente a la consecución de metas y objetivos; aspectos que impactan directamente en las actitudes de sus integrantes e inciden en sus resultados.

Cambiar, hacia una cultura de calidad necesariamente requiere que el conjunto de creencias, valores y normas se orienten hacia el servicio al cliente o usuario.

Gutiérrez, (1993) señala que en la práctica la cultura de calidad se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Cumplir con los requerimientos de nuestros usuarios de productos o servicios, tanto hacia fuera como dentro de la institución.
- Prevenir los errores en vez de corregirlos continuamente.
- Conocer claramente las funciones y tareas.
- Medir los procesos de acuerdo con las normas establecidas.
- Atender las necesidades cambiantes de los clientes o usuarios.
- Participar y apoyar para disminuir la competencia negativa entre los colaboradores de un grupo y propiciar su identificación con la institución.

La cultura de la calidad se distingue cuando las creencias y valores de las personas que trabajan en la institución están claras y conscientemente enfocadas al cliente o usuario, es entonces cuando se orienta a la mejora continua de los procesos productivos y se impacta en la calidad de los productos y servicios.

### **2.7.5 Calidad en el Producto y en el Servicio**

Las instituciones actuales que toman en cuenta en su sistema de administración al cliente o usuario, consideran a la calidad como la satisfacción de las necesidades y expectativas de éstos en cuanto productos y servicios.

Según Arana, (1991) un producto es el resultado de un proceso en el que se combinan mano de obra, maquinaria e insumos y mediante el cual se le da un valor agregado, convirtiéndolo en un bien útil. Y un servicio es el resultado de una o varias actividades del hombre, que se traducen en un bien que no tiene expresión material.

### **DIFERENCIAS ENTRE PRODUCTO Y SERVICIO**

Producto	Servicio
Tangible	Intangible
La propiedad se transfiere	No se transfiere la propiedad
Se puede revender	No se puede revender
Es posible almacenarlo	No es posible almacenarlo
Consumo al final de la producción	Producción y consumo simultáneos
Se puede estandarizar	Sólo algunos servicios se pueden estandarizar
Posibles devoluciones	No existe posibilidad

Tabla 2 De "Compromiso con la Calidad", por INEGI 1998, p. 12

La calidad es cumplir con los requisitos para satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios. El sistema de la calidad es la prevención, en el entendido de que la mejor forma de solucionar los problemas es evitar que sucedan. El estándar de realización es cero defectos o trabajo libre de error. La medida de la calidad es el costo de calidad: lo que hace necesario hacer bien el trabajo desde la primera vez. (Bone, 1992)

Para tener un mejor panorama de las implicaciones que tienen estos fundamentos, se describirán a continuación cada uno de ellos.

El establecimiento de requisitos es un proceso necesario para interactuar con nuestros clientes o usuarios. El cumplimiento de los mismos es fundamental, que muchas veces no logramos fácilmente.

Para la realización de cualquier trabajo, se deben conocer y entender las necesidades que se van a satisfacer en los clientes o usuarios.

Buckner (1983), indica que el cliente o usuario es aquella persona u organización que demanda nuestros productos o hace uso de nuestros servicios, cada individuo tiene clientes internos o externos, son todas aquellas personas con las que trabajamos cada día: nuestros jefes, los compañeros de trabajo, y personas de otros departamentos.

Para satisfacer los requisitos de los clientes la primera vez y siempre, es necesario administrar con prevención, evitando los errores antes que sucedan.

La prevención se puede llevar a cabo si logramos:

Comprender los procesos por medio de los cuales producimos bienes y servicios.

Controlar las principales variables o necesidades del trabajo.

Preguntar anticipadamente qué podría salir mal para reducir la posibilidad del error.

Por tanto podemos decir que prevenir es anticipar los problemas potenciales, usando para ello la experiencia, la imaginación y el sentido común.

### Cero Defectos o Trabajo Libre de Error

En una organización los resultados son alcanzados por la suma de esfuerzos de cada una de las personas que la integran; cada producto o servicio es creado a través de las múltiples tareas que realizan.

Estas tareas van creando vínculos entre clientes y proveedores, mismos que les permite confiar unos en otros y lograr conjuntamente los resultados requeridos.

*....."Cuando no se fomenta el concepto de hacer las cosas bien, y se opera con la idea de que los errores son inevitables y que el trabajo consiste en controlarlos lo mejor posible, nadie sabe lo que sucederá o no, hasta que las instituciones ven amenazada su capacidad competitiva." (INEGI, 1998 s.p.)*

Bone. (1992) señala los costos de calidad como el perder la imagen ante los clientes que podrían repetir su compra, pero no lo hacen porque los productos o servicios no satisfacen sus necesidades. Un costo más sutil; el costo de pérdida de orgullo en la calidad de nuestro trabajo.

Monitorear el costo de los errores, develará los problemas. Asimismo, permitirá identificar los errores potenciales, para dirigir los esfuerzos hacia la eliminación de la causa de éstos.

### Administración y Procesos de Calidad.

Al presentar el esquema operativo que sigue en el proceso de trabajo; es conveniente definir este término:

## ESQUEMA DE OBTENCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

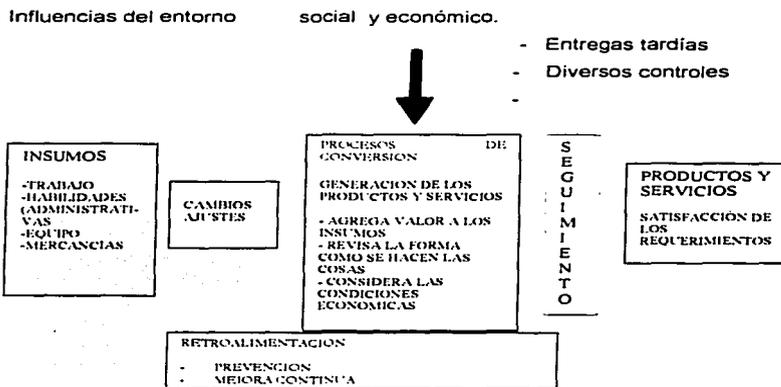


FIG. 2 Encadenamiento de actividades para obtener un producto o servicio. De *Psicología Organizacional*, por Zepeda, 1999 s.p.

En el esquema tenemos que los procesos de conversión transforman o convierten los insumos en productos y servicios que satisfacen los requerimientos de los clientes o usuarios, tomando en cuenta las influencias del entorno social o económico, entre otros aspectos.

Martin, (1991) indica que la Administración de la Calidad, es el conjunto de acciones que una institución realiza para mejorar los productos y servicios que genera y asegurar, de manera consistente, la calidad que brinda a sus clientes o usuarios.

Dentro de la administración de la calidad existen aspectos claves que se deben tomar en cuenta para transitar hacia ella.

### ACCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD.

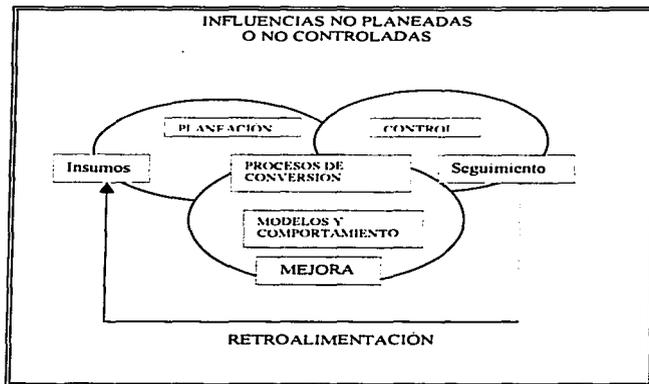


FIG. 3 Se muestra las interacciones de las acciones de la Administración de la Calidad.

**Planeación.** Comprende todas aquellas actividades que generan un curso de acción para atender las necesidades de los clientes o usuarios. También incluye un despliegue de esfuerzos dirigidos a la generación del producto o servicio, al diseño de instalaciones y al aprovechamiento de los procesos de conversión.

**Control.** Son acciones que permiten asegurar que el desempeño global de la organización ocurra de acuerdo con lo planeado. De aquí que los resultados deban, medirse para determinar si son congruentes.

**Mejora Continua.** Existe la conciencia de la necesidad de mejorar los procesos de trabajo a partir de la retroalimentación de nuestros clientes o usuarios, lo que coadyuva a la propuesta de soluciones, probando la efectividad de éstas bajo

condiciones de operación, para posteriormente implementarlas, hasta convertir este proceso en una forma sistemática de hacer las cosas.

En la mejora continua se escucha constantemente la voz del cliente o usuario la cual expresa la necesidad de corregir o mejorar la calidad del producto o servicio que se ofrece.

**Modelos.** Conforme se planean y controlan los procesos se encuentran elementos que permiten el establecimiento de objetivos, el desarrollo del trabajo y el desempeño de los recursos humanos, los cuales pueden ser considerados como parte del modelo, para impulsar el desarrollo de las operaciones en forma progresiva.

**Comportamiento.** Al desempeñar las funciones de planeación, control y mejora, los encargados de la operación deberán estar conscientes de la forma en que sus actitudes y acciones influyen en el comportamiento humano. También necesitan conocer el modo en que el comportamiento de sus colaboradores puede influir en dichas funciones.

Las organizaciones cambian porque desean modificar una situación determinada por otra mejor que les permita el crecimiento, la efectividad y la competitividad en el contexto nacional. (INEGI, 1998)

Una institución que inicia el cambio hacia la calidad, debe llevar a cabo un proceso de cambio planeado, estudiado y aprobado.

Este paso presupone grandes retos y requiere de tiempo. Estos cambios se van dando en forma paulatina, como consecuencia del avance en las acciones propias del proceso de calidad, por lo que se requiere superar las resistencias, mediante el fomento de actitudes positivas para aceptar y promover el cambio.

El éxito del cambio es el resultado del aprovechamiento de los factores positivos y de la superación de los aspectos negativos, así como de la apertura para percibir, a partir de la realidad, las transformaciones que habrán de ocurrir en el futuro. De igual forma, es importante comprender y adoptar las normas y valores que se modifican como consecuencia directa del nuevo orden.

Gutiérrez. (1993) indica que toda organización que desee introducir una transformación debe tener presentes los siguientes principios:

1. Conocer lo que se quiere cambiar antes de intentarlo.

Al iniciar un proceso de este tipo, es recomendable conocer qué es lo que se quiere transformar. Las personas que realizan el trabajo son quienes mejor conocen lo que se debe cambiar; de aquí la importancia de su participación en el proceso.

2. No se puede cambiar un elemento aislado.

La suma de los elementos conforman, un sistema interconectado entre sí. La transformación de una parte afecta a todo el sistema. Por ello se requiere conocer el impacto del cambio propuesto en la organización, lo cual reduce las posibilidades de efectos no deseados o no previstos.

3. Las resistencias son naturales.

Siempre que haya un esfuerzo de cambio, habrá resistencias naturales, debido a que la gente no se siente cómoda por no poder manejar las nuevas situaciones o por considerarlas como algo incierto, puesto que implica aprender nuevas cosas, modificar actitudes, creencias y hábitos muy arraigados.

4. La gente se resiste a cambiar la situación actual por un beneficio a largo plazo.

La gente se resistirá a cambiar sus vidas o su actuación aun cuando tenga la oportunidad de ser mejor al hacerlo; si el beneficio futuro no es seguro, se tiende a mantener la forma actual de hacer las cosas. Por lo tanto, a la gente que se

incorpora al cambio se le debe proporcionar constante apoyo y motivación durante las primeras etapas.

#### 5. La participación reduce la resistencia.

La gente acepta una innovación si se le involucra en el establecimiento de metas y en la búsqueda de estrategias para lograrlas; cualquier situación en la cual las personas involucradas establecen a dónde va el sistema y cómo se va a llegar ahí, produce menos estrés, disminuye la resistencia y así la participación será mayor; también requiere invertir tiempo y energía en el proceso.

#### 6. El cambio genera estrés.

Esta es una reacción natural del organismo, ya que se está adaptando a las nuevas condiciones.

Los cambios que sentimos que no podemos controlar son los que producen más tensión. Para reducirla se requiere que los involucrados sepan que ellos pueden influir en el proceso y aprender a manejar esta sensación.

#### 7. El cambio en el comportamiento se produce en pasos pequeños.

Pocas organizaciones se muestran dispuestas a efectuar transformaciones de una sola vez. Los cambios bruscos en el comportamiento son raros, por lo que debemos dar el tiempo para que se realicen de manera efectiva.

Maddux.(1991) menciona que los grupos en los que existe identificación entre sus miembros, compromiso de unos con otros, conocimiento de las metas propuestas y aceptadas para la organización, tienen más posibilidades de constituirse como equipo efectivo de trabajo y lograr sus objetivos individuales de grupo.

Por ello el trabajo en equipo es necesario, en particular por la influencia determinante que tiene en el aumento de la competitividad y productividad de la organización.

El éxito de los equipos de trabajo depende en gran parte de elementos como: la madurez de sus integrantes, la calidad de la comunicación interna y externa, la capacidad de autodirigirse y tomar decisiones, un liderazgo adecuado; así como de tiempo y esfuerzo para alcanzar el nivel óptimo de funcionamiento.

Con base en lo anterior, se concluye que los equipos de trabajo surgen de los grupos naturales y requieren de una figura determinante como lo es el líder. Un equipo consolidado apoya los esfuerzos que en materia de calidad se instrumentan en la organización.

La conformación de los equipos de mejora es otro elemento clave de la calidad; en ellos se da la oportunidad de que todos los empleados participen en el mejoramiento continuo de sus procesos de trabajo, optimizando así la función de los equipos naturales de trabajo.

Los equipos de mejora tienen como objetivo el progreso continuo del área y la revisión de costos que genera la falta de calidad. En este sentido, es importante fijar metas alcanzables, con el fin de poder medir el progreso; en caso contrario, se puede perder el espíritu de equipo porque los miembros sienten frustrados al no poder ver con claridad la ruta hacia la meta.

Generalmente los miembros que integran equipos son personas que están más cerca de las áreas de oportunidad, y tienen interés por encontrar la solución adecuada. Deben estar capacitados para seguir el proceso de solución de problemas y el uso de los recursos.

Maddux, (1991), señala la existencia de por lo menos cinco tipos de Equipos de mejora:

- Interdepartamentales.
- Para la solución de problemas comunes a funciones específicas.
- Para el desarrollo de proyectos especiales.
- Para el mejoramiento de los procedimientos de trabajo.
- Círculos de calidad.

El ser miembro de un equipo de mejora debe considerarse como parte del mismo trabajo, ya que se está buscando una evolución continua mediante el trabajo en equipo.

Desarrollo de los Procesos hacia la Calidad Total.

### **2.7.6 Aspectos a considerar para implementar la Calidad Total**

Los principios y filosofía administrativa de la calidad son sencillos de entender y tienen validez universal. La dificultad no radica en estar de acuerdo con ellos, sino en hacerlos realidad en la práctica laboral.

*".....Cuando una institución decide incorporar la calidad como estrategia de crecimiento, debe tener presente las tareas que trae consigo esta decisión. Si se toma en cuenta lo anterior, se podrán seleccionar y adecuar los enfoques y herramientas de calidad al contexto y circunstancias particulares para ir conformando un modelo propio y cultura de calidad."( INEGI 1998, p.20 )*

Al mismo tiempo, crear las condiciones que favorezcan la instrumentación del proceso. Harbour. (1995) describe algunas condiciones que se han observado en empresas que han tenido éxito en la implantación de la calidad:

1. Compromiso sólido de la alta dirección.

La alta dirección se involucra y desarrolla un alto grado de convencimiento, que respalda con hechos la iniciativa del Proceso de Calidad.

2. Creación del Consejo Directivo de Calidad.

Su función principal es planear y orientar el Proceso de Calidad, emitir los lineamientos generales de operación del sistema y aprobar los programas.

3. Desarrollo de un estilo participativo de administración.

Los niveles de dirección y supervisión de la institución permiten el desarrollo del estilo participativo, pues basan su confianza en los colaboradores que aportan ideas e innovan métodos; lo anterior posibilita que se delegue autoridad y se comparta la responsabilidad en forma descendente, orientando su administración hacia la satisfacción del cliente o usuario.

4. Se desarrolla una cultura institucional y de apoyo al cambio para la calidad.

En este punto hay que considerar dos aspectos fundamentales:

Crean conciencia e involucran a todo el personal; la participación de cada colaborador es importante, puesto que sólo cuando éstos aportan y trabajan en equipo con el objetivo común de mejoramiento, pueden alcanzar su desarrollo y la satisfacción de los clientes o usuarios.

También implica reconocer las actitudes, los valores y las creencias que obstaculizan el trabajo hacia la calidad, a efecto de sustituirlos por nuevos valores y actitudes que promuevan el cambio.

### DIFERENCIAS EN LA CULTURA TRADICIONAL Y LA NUEVA CULTURA

Cultura Tradicional	Nueva Cultura
Trabajo individual	Trabajo en equipo
Liderazgo no participativo	Liderazgo participativo
Decisiones centralizadas	Decisiones descentralizadas
Lo bueno para mi	Lo bueno para los clientes-usuarios
Trabajar más	Trabajar mejor

Tabla 3 Se observa las diferencias en el comportamiento entre la Cultura Tradicional y la Nueva Cultura.

#### 5. Educación Continua

El paso hacia la calidad supone realizar las labores de manera diferente, por lo que la preparación del cambio requiere un proceso continuo de educación. Este proceso comienza con los miembros de la dirección para permear después al resto de la institución.

Algunos elementos relevantes son:

- Capacitación al personal.
- Herramientas para la calidad total.
- Sistema de comunicación organizacional.

Una de las herramientas para el logro de las metas propuestas es el trabajo en equipo y la formación de equipos de mejora. En estos últimos, los empleados participan en el mejoramiento continuo de los procesos laborales, los productos y los servicios. (STPS, 1994).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los procesos son medidos con el objeto de cuantificar y cualificar los procesos y resultados que identifican las áreas de oportunidad, con la finalidad de mejorarlas constantemente. A lo largo y ancho de la organización se establecen acuerdos cliente-proveedor, tanto internos como externos, a fin de identificar los requerimientos de los clientes o usuarios y asegurar la calidad de los insumos, procesos, productos y servicios.

Además se cuenta con un sistema y programas de comunicación cuyos objetivos contemplan acciones oportunas de información a los colaboradores sobre el avance del Proceso de Calidad. Así se estimula constantemente el desarrollo de los procesos de trabajo.

Se pone en práctica los valores y principios de calidad en el trabajo individual y de equipo, se capacita a los miembros de la institución para administrarla e incorporar la mejora continua en la vida laboral de cada uno de los miembros de la organización.

Las políticas de calidad se establecen con herramientas y estrategias que permitan alcanzar los objetivos deseados, es entonces cuando se utilizan los instrumentos de Recursos Humanos, Capacitación y de Reingeniería de Procesos.

Durante este camino de calidad está latente el aspecto cultural y psicológico del individuo que está inmerso en la organización, sin embargo; los aspectos motivacionales no siempre se involucran a la par en los procesos de cambios culturales.

## CAPÍTULO III

### LA MOTIVACIÓN

La motivación es un fenómeno vital en los individuos, ya que permite el movimiento del ser humano en sus actividades. Este movimiento se origina por un deseo que se provoca ante una necesidad.

Por ello no se debe olvidar la importancia de la motivación en los cambios culturales dentro de las organizaciones, aún cuando en la práctica las organizaciones al implementar cambios culturales no valoren este fenómeno.

El fenómeno de la motivación es abordado por algunos estudiosos del comportamiento que la definen, la estudian y utilizan dentro de los procesos organizacionales, con objetivos diversos que van desde aumentar una producción hasta cambiar una cultura.

Este capítulo aborda la motivación como elemento importante en la cultura de las organizaciones, además de observar este proceso como facilitador en los cambios de comportamiento; iniciaré por mencionar su definición y teorías, hasta llegar a la motivación como un proceso primordial en las organizaciones contemporáneas.

#### **3.1 Definición de la Motivación**

El término motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo mover, por los diversos estudios y análisis desarrollados alrededor del concepto de la motivación, se torna una tarea difícil el tener solo una definición por ello enunciaré algunas definiciones dadas por estudiosos del comportamiento:

*".....La motivación es aquella variable que impulsa y dirige la conducta hacia una meta establecida. Considerando que hay motivos primarios y secundarios". (Statt en Rivera, 1991 p.9).*

En tanto Gilmer, (1971) dice que la motivación son los incentivos que inducen al trabajador a realizar su tarea en un determinado nivel cualitativo y cuantitativo y además le permite ser constante en su desempeño.

Por su parte Chiavenato, (1988) indica que un motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar en determinada forma o por lo menos, que dé origen a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) aunque también puede ser generado internamente en los procesos cognitivos del sujeto.

Heredia, (1984) define a la motivación como aquella variable interna o externa que con base en la conducta se configura en una dirección para la realización de un fin y la obtención de una meta.

Bolles (1990), señala que el concepto de motivación es un hecho incuestionable de la experiencia humana, e indisputable de la conducta y simple ficción explicativa.

En tanto Zepeda (1999), indica que motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto.

Ardovin, Bustos, Gayo y Jarpa (2000), definen la motivación como una fuerza impulsora y un elemento de gran importancia en cualquier ámbito de la actividad humana. La motivación es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular.

La motivación es una variable sobre la cual se ha incidido desde la antigüedad, pero como indican Vroom y Deci (en Rivera, 1991) es hasta la segunda mitad del siglo pasado cuando se retoman los conceptos y metodología de la psicología en las relaciones entre la motivación del hombre y su trabajo. Se define entonces la motivación, como aquella variable que impulsa y dirige la conducta hacia una meta establecida, con la existencia de motivos primarios como el hambre y secundarios como el vestido.

Los diversos conceptos se asemejan y unifican en que la motivación es un factor o una fuerza que ayuda a explicar la conducta. Entonces se pueden distinguir tres elementos de la motivación:

- Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.
- Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo.
- Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitando la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Para lograr explicar la conducta se realizaron diversas investigaciones de las cuales se derivan doctrinas y teorías de la motivación.

### **3.1.1 Doctrinas de la Motivación**

Las doctrinas de la motivación permiten edificar las teorías que llegarían a explicar este fenómeno y consolidar modelos organizacionales.

Bolles (1990), enuncia las doctrinas más predominantes que explican la motivación:

- a) El racionalismo tradicional explica la conducta humana al decir que actuamos debido a que tenemos razones para actuar. El racionalismo tradicional recibe un apoyo considerable en el uso continuo que hacemos de él en el trato con la gente. Atribuimos la conducta de un hombre a lo que pasa dentro de su cabeza, es una explicación con la cual estamos familiarizados y constituye el punto de partida de todas las teorías de motivación.
- b) El Mecanicismo afirma que todos los fenómenos naturales tienen causas físicas y que si sabemos lo suficiente acerca de los sistemas físicos y mecánicos, entonces podremos explicar por lo menos en principio todos los fenómenos naturales. El mecanicista cree que cuando se hayan descubierto las causas de todos los factores mecánicos, ya no quedará nada por explicar. Mientras que el racionalismo cree en el libre albedrío, el mecanicista dice que hay leyes sistemáticas de la conducta que se pueden descubrir.
- c) El Determinismo Empírico se basa en el trabajo de científicos que estudiaron la inferencia de la causalidad, es decir la formación del concepto abstracto de que el primer fenómeno necesita del que sigue, sobrepasa los resultados observables. Puede existir causalidad física o material. Hume (en Bolles, 1990) decía que la naturaleza de la mente humana posee la característica de trascender los datos e inferir una relación causal entre dos fenómenos, si los experimentamos invariablemente uno antes que otro.

A partir de estas doctrinas se desarrollaron conceptos que fundamentaron las teorías de la Motivación.

### 3.2 Teorías de la Motivación

Uno de los primeros estudios que se hicieron sobre la motivación fue el realizado por el psicólogo McGregor (Cohen, 1991) quién revelo los siguientes aspectos:

- *".....Las personas están motivadas por naturaleza y son únicamente la sociedad y el entorno laboral los que frustran su potencial.*
- *A las personas les gusta contribuir positivamente a la organización de la que forman parte, siempre que se les dé oportunidad.*
- *Las personas sólo siguen a los líderes antagonistas de la dirección de la empresa cuando existen motivos auténticos de queja o una falta de liderazgo positivo."* (p.230)

Estos aspectos revelan la importancia de la motivación en las organizaciones, sin embargo no sólo tiene utilidad práctica en este campo de acción, se han hecho muchos trabajos a través de la historia de la psicología los que se clasifican a partir de un marco teórico. De esta manera podremos hablar de: teorías homeostáticas, teorías del incentivo, teorías cognitivas, teorías fisiológicas, teorías humanistas.

#### -Explicación homeostática de la motivación

Arteaga, (2001) señala que este tipo de teorías explican, las conductas que se originan por desequilibrios fisiológicos y además explican las conductas que se originaron en desequilibrios psicológicos o mentales producidos por emociones o por enfermedades mentales que también suponen la reducción de una tensión que equilibra el organismo.

La homeostasis es un mecanismo orgánico y psicológico de control que mantiene el equilibrio dentro de las condiciones fisiológicas internas del organismo y de la psiquis. Consiste en un proceso regulador de elementos que permiten mantener la vida del organismo.

Las funciones fisiológicas están reguladas y controladas por los mecanismos homeostáticos y cada vez que surge una alteración en una de éstas el organismo regula y equilibra la situación poniendo en marcha una serie de recursos aptos para ello. Entre los autores más representativos de esta corriente podemos señalar a Hull, a Freud y a Lewin entre otros. Bolles, (1990)

#### -Teoría de la reducción del impulso

Impulso es la tendencia a la actividad generada por una necesidad. Esa necesidad, que es el estado de desequilibrio o malestar interno, es a su vez provocada por una carencia, por una falta de algo, en el organismo vivo.

Arteaga, (2001) indica que la raíz de la conducta motivada emerge, en esta clase de explicaciones, de algún tipo de desequilibrio que perturba la estabilidad o constancia del medio interior del sujeto. El desequilibrio interior puede estar provocado por un déficit de lo que el organismo precisa para su existencia. Tales carencias externas provocan estados internos de necesidad, aparentemente muy diversos, pero coincidentes en sus efectos perturbatorios. Ese desequilibrio provoca en el organismo una exigencia de reequilibración que no cesa hasta que la carencia, o incluso el exceso se ha eliminado y substituido por otro. Averiguar cómo provoca el desequilibrio esa exigencia de reequilibración es lo que pretenden las teorías motivacionales basadas en la homeostasis.

Dentro de esta perspectiva explicativa de la motivación podemos destacar a representantes como: Hull, Lewin.

*....."Hull es, sin duda, el máximo representante de esta corriente. Basándose en las ideas de Thorndike sobre la motivación Hull elabora su teoría. La "satisfacción" de la que hablaba Thorndike fue reemplazada por "reducción de la necesidad", primeramente, y más tarde por el de "reducción del impulso". (en Arteaga 2001, p.3).*

*...."Cuando la acción de un organismo es un requisito para incrementar la probabilidad de supervivencia del individuo o de una especie en una determinada situación, se dice que está en un estado de necesidad. Dado que una necesidad, actual o potencial, usualmente precede y acompaña a la acción del organismo, suele decirse que la necesidad motiva o impulsa la actividad asociada. A causa de esta propiedad motivacional de las necesidades, éstas se consideran como productoras de impulsos -drives- animales primarios." (Hull, en Mc Teer, 1979 p.25).*

Es importante advertir a este respecto que el concepto general de impulso, tiende a poseer el status sistemático de una variable que no es directamente observable.

La necesidad actúa como variable independiente y suscita al impulso, con otras variables no observables. contribuye así al potencial de respuesta del que la conducta es función:

### -Teoría de la motivación por emociones

Pinillos,(1975) señala que las emociones cumplen una función biológica, ya que prepara al individuo para su defensa a través de importantes cambios de la fisiología del organismo y desencadenando los comportamientos adecuados que sirven para restablecer el equilibrio del organismo. Cuando los estados emocionales son desagradables el organismo intenta reducirlos con un mecanismo más o menos equivalente al de la reducción del impulso. Por eso autores como Spence (en Arteaga, 2001) consideran a las emociones como factores motivantes.

### -Teoría psicoanalítica de la motivación

Esta teoría está basada principalmente en los motivos inconscientes y sus derivaciones. Además, según la teoría psicoanalítica las tendencias primarias son el sexo y la agresión. El desenvolvimiento de la conducta sexual sigue un modelo evolutivo que supone diversas elecciones de objeto hasta que se logra un afecto sexual maduro. Las modernas interpretaciones psicoanalíticas encuentran un lugar más amplio para los procesos del ego que el que tenían antes.

Arteaga, (2001) señala a Freud, el máximo representante y fundador del psicoanálisis, como homeostático, porque señaló que la tarea básica del sistema nervioso es preservar al organismo de una inundación estimular desequilibradora, y a la vez facilitar la consecución del placer y la evitación del dolor. Tanto las pulsiones (variables instintuales básicas que guían y movilizan la conducta del hombre) como el aparato que regula su acción, son conceptualizadas en términos psíquicos, en el límite entre lo físico y lo mental. Desde el punto de vista de su origen, una pulsión es un proceso somático del que resulta una representación para estimular la vida mental del individuo.

Bolles, (1990) menciona que el modelo de motivación adoptado por Freud es un modelo hedonístico de tensión-reducción que implica que la meta principal de todo individuo es la obtención del placer por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas. La interpretación que Freud hace de la motivación se conoce con el nombre de psicodinámica, puesto que da una explicación de los motivos humanos en términos de hipotéticos conflictos activos subyacentes. Pero el principal problema de esta teoría es la falta de datos empíricos que la apoyen. Aun así ha sido muy influyente dentro de la psicología en general y de este tema en particular.

#### -Teorías del incentivo

Todt (1986) explica, que la motivación por incentivos se debe a autores como Young, Thorndike, Olds, Mc Clelland, Skinner, Ritcher.

Para empezar hay que reseñar que hay una relación profunda entre la psicología de la afectividad y el concepto de incentivo que se da al existir una conexión, más o menos total, entre los principios de la doctrina y el tema de los incentivos.

Un incentivo es un elemento importante en el comportamiento motivado. Básicamente consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa al mismo.

*....."El mono que ha realizado su número en el circo espera inmediatamente un terrón de azúcar, el camarero del bar espera la propina por un trabajo bien hecho, el niño que ha aprobado todas las asignaturas espera que su padre le compre la bicicleta que le prometió,... Todos éstos son incentivos y refuerzos de la conducta motivada. Los incentivos más importantes o comunes son el dinero, el reconocimiento social, la alabanza, el aplauso"(Arteaga, 2001, p.7-8).*

Un incentivo es un incitador a la acción. es un motivo visto desde fuera, es lo que vale para un sujeto, es lo que le atrae. Aunque la atracción puede estar fundada en operaciones distintas de la experiencia afectiva, no cabe duda que el placer y el dolor que experimentan los individuos en su interacción con las cosas forman una parte singularmente profunda de su conducta tanto apetitiva como evitativa. De la verdad indiscutible de que los organismos tienden en líneas generales a conseguir placer y evitar el dolor han partido las interpretaciones hedonistas del incentivo.

Pero estas teorías también explican como algunos motivos pueden llegar a oponerse a la satisfacción de las necesidades orgánicas básicas e incluso desencadenan comportamientos perjudiciales para el organismo.

Young (en Todt, 1986) es uno de los autores que más documento empíricamente la función motivadora de los incentivos, independientemente del valor homeostático para reducir una necesidad biológica o un impulso. Young nunca pretendió hacer de la teoría hedonista una alternativa del modelo homeostático, cuya base biológica le era patente. De todas formas sus estudios comprobaron el hecho de que a los organismos pueden motivarles los deseos de placer, tanto como los de reponer energías perdidas o los de reducir un impulso molesto. (p.26)

Otros autores como Mc Clelland o James Olds también realizan sus aportaciones a este campo. Para Mc Clelland: *".....un motivo es una asociación afectiva intensa, caracterizada por una reacción anticipatoria de una meta, con base a la asociación previa de ciertos estímulos clave con reacciones afectivas de placer o dolor". (Todt, 1986 p.26)*

Por otra parte Olds (en Todt, 1986) estudia los centros de placer y dolor del cerebro confirmando el gran poder motivacional de las experiencias afectivas que no tienen más función inmediata que el goce. Éste puede ir funcionando como un fin en sí mismo disociado de toda utilidad homeostática o impulso-reductora. (p.27)

#### -Teorías cognoscitivas

Las teorías cognoscitivas están basadas en la forma en que el individuo percibe la situación que tiene ante sí. Las teorías cognoscitivas incluyen el nivel de aspiración que se relaciona con la fijación de una meta individual, la disonancia que es la encargada de los impulsos al cambio asociados con las desarmonías que persisten frecuentemente después que se ha hecho una elección y las teorías de esperanza-valor que tratan de la realización de una decisión cuando son tomadas en cuenta las probabilidades del costo o los riesgos.

Las teorías cognitivas de la motivación acentúan como determinantes de la conducta motivada, la percepción de la fuerza de las necesidades psicológicas, las expectativas sobre la consecución de una meta y el grado en el que se valora un resultado correcto.

Como autores más representativos de esta teoría, Arteaga (2001) cita a Festinger, Tolman, Weiner, Heider, de los cuales solo mencionaré algunos puntos de la teoría.

Entre las numerosas teorías que destacan el papel de los procesos cognoscitivos en la motivación, hay dos esencialmente señaladas: las que hacen uso de esos constructos que venimos llamando expectativas; y las que postulan un modelo dinámico conocido como disonancia cognoscitiva.

#### -Teoría de la disonancia cognoscitiva\_

Festinger (en Arteaga, 2001) describe ciertas clases de comprensiones desequilibradas como disonantes que suponen que el sujeto se encuentra en tensión para evitar dicha disonancia. La clase de desacuerdo o falta de armonía que preocupa principalmente a Festinger es la consiguiente a tomar una decisión. Bajo dichas circunstancias se origina frecuentemente una falta de armonía entre lo que una hace y lo que uno cree, por lo tanto existe una presión para cambiar ya sea la propia conducta o la creencia. Un concepto disonante es aquel que para un sujeto resulta incompatible con otro, de tal forma que la aceptación de uno implica el rechazo del otro, o lo que es más frecuente le lleva a un intento de justificar una eventual "reconciliación" de ambos. Por ejemplo, si un fumador habitual lee algo de la relación entre fumar y el cáncer de pulmón, la acción habitual y la nueva información son disonantes. Si se decide a seguir fumando, la disonancia se reducirá no creyendo la información sobre dicha relación. Si se decide, en cambio, por dejar de fumar, defenderá firmemente la información sobre la vinculación entre fumar y el cáncer de pulmón.

#### -Teorías de esperanza-valor

Arteaga (2001), indica la existencia de diferentes teorías de importancia para la motivación que no siempre son consideradas como psicológicas. Entre ellas se encuentran cierto tipo de teorías de decisión que tienen principalmente su origen en la economía.

En sus términos más simples, estas teorías económicas suponen que el individuo puede asignar valor o utilidad a posibles incentivos y que hace su decisión de acuerdo con el riesgo supuesto. Está dispuesto a correr mayor riesgo por algo que valora más.

#### **-Teoría de las expectativas**

Esta teoría considera que hay una serie de determinantes mentales, a los que Tolman (en Arteaga,2001) llama expectativas, que operan como estructuras orientadoras de la acción. El sujeto anticipa, los acontecimientos por procesos de pensamiento y la esperanza de alcanzar la meta es la que le mueve a la acción.

#### **-Teorías fisiológicas**

En la obra de Pavlov no hay una doctrina emocional explícita, ni tampoco era fácil que la hubiera. Sin embargo, hay dos aspectos en la obra de Pavlov que manifiestan una relación bastante directa con el problema de la motivación. Uno de ellos es relativo a la excitación que es el concepto central de la doctrina pavloviana; otro, es el estímulo incondicionado y a las condiciones en que debe administrarse para que ejerza su función de refuerzo. Aparte del uso de recompensas y castigos, Pavlov señaló la importancia del reflejo de orientación para el condicionamiento, tema que llegaba hasta donde era posible en su tiempo el problema de la activación y de motivos como el de la curiosidad.(Bolles, 1990)

#### **-Teorías humanistas**

En el caso de las doctrinas humanísticas, más que de teorías científicas son descripciones e interpretaciones de los motivos humanos, que se vinculan de muy diferentes maneras a supuestos filosóficos, fenomenológicos y existencialistas.

El representante más destacado en este tipo de psicología de la motivación es G.W. Allport (1937-1961) (en Taylor, 1984) cuya detección del fenómeno de la autonomía funcional de los motivos superiores en el hombre, es difícil de encajar en los modelos biológicos de la reducción del impulso o en la explicación hedonista, planteó a la psicología positiva una pregunta que aún no ha sido respondida completamente. Allport cree que las motivaciones adultas se desarrollan a partir de sistemas motivacionales que mantienen una independencia o autonomía funcional respecto a los mismos. La ley de la autonomía funcional de los motivos deja sentado que una cosa es el origen histórico de los motivos y otra, su valor actual. Al principio puede no haber interés en realizar una tarea, pero la ley del placer funcional señala que el hecho de realizar la función produce placer y satisface al sujeto.

Maslow, es otro representante de este grupo de teorías, la importancia de su trabajo es crucial en la práctica de modelos motivacionales, ya que su teoría es de las más conocidas en el mundo de la Psicología Organizacional.

Maslow, (en Boltes, 1990) organiza las motivaciones dentro de una escala jerárquica. Cuando una motivación esta satisfecha, ocupa el lugar que en adelante será la encargada de controlar la conducta del sujeto.

Hodgetts, R. y Altman, S (1991) mencionan la teoría motivacional de Maslow como aquella que permite analizar los complejos factores que mueven a un individuo a realizar una acción, ya que esta sugiere que las personas poseen una tendencia intrínseca al crecimiento o autoperfección, una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo.

Maslow (en Bolles, 1990) introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana. La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales son las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo son: las necesidades de aut-actualización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia.

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía:

.....*"un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer"* (DiCaprio 1989, p.364).

Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, aun cuando lo haga de modo relativo, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.

Maslow (en Hodgetts, R., Altman, S., 1991) fundamenta su teoría en cinco tipos de necesidades que son:

#### Necesidades Fisiológicas.

La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas; como es la de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

#### Necesidades de Seguridad.

Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encuentran las necesidades de; sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Muchas personas dejan suspendidos muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad.

Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada, lo que se ve en la necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas

### Necesidades de amor y de pertenencia:

Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.

### Necesidades de estima.

La necesidad de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow (en Arteaga,2001) agrupo estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria. Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

### Necesidades de desarrollo: Necesidades de autoactualización o "self-actualization".

Las necesidades de autoactualización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Las necesidades de autoactualización están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento.

Uno de los medios para satisfacer la necesidad de autoactualización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y además de realizarla, hacerlo del modo deseado.

Para poder satisfacer la necesidad de autoactualización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer. No pueden haber restricciones puestas por uno mismo ni tampoco puestas por el medio. (DiCaprio, 1989, 367 pp.).

Maslow (en Zepeda, 1999) propone una estructura de necesidades que son consideradas como primarias y secundarias, son representadas en una pirámide en la cual las necesidades fisiológicas son aire, comida, reposo, abrigo, etc. Las necesidades de seguridad, por otra parte, son la protección contra el peligro o la privación, y las necesidades sociales son la amistad, la pertenencia a grupos. Como ejemplos de necesidades de estima se encuentran el reconocimiento, el respeto a uno mismo, la reputación y el amor, entre otras.

Por último, entre las necesidades para el logro de la realización personal está la realización del potencial.



FIG. 4 La jerarquía de los 5 tipos de necesidades planteadas por Maslow, De *Psicología Organizacional*, por Zepeda, 1999 p.127

Cohen, G (1991) compara las técnicas de McGregor con las teorías de Maslow, subrayando que Maslow presuponía que los individuos y la sociedad se desarrollan por sí mismos, lo cual concuerda con la teoría Y. Según Maslow:

1. La motivación de los adultos es altamente compleja y el comportamiento no viene explicado por motivos simples.
2. Las necesidades del nivel inferior han de estar al menos parcialmente cubiertas antes de pasar a satisfacer las de niveles superiores.
3. Una necesidad satisfecha ya no motiva, ocupará su lugar otro deseo o necesidad.
4. Las necesidades de los niveles más altos pueden satisfacerse de muchas formas que las de los niveles inferiores.

Para lograr entender a profundidad el funcionamiento de la motivación en el ser humano, tenemos que analizar los motivos.

Davis,(1981) los define como expresiones de las necesidades de las personas, son por lo tanto personales e internos. Las necesidades crean tensiones que se modifican mediante la cultura de la persona para originar ciertos deseos. Esos deseos se interpretan por medio de los incentivos positivos y negativos, de la percepción que el individuo tenga del ambiente, de manera que se produce una secuencia determinada de motivación y acción.

Por otra parte Davis, (1983) realiza una clasificación de las necesidades la cuál es coherente con la pirámide de Maslow:

- 1) Las necesidades fisiológicas básicas denominadas necesidades primarias, y
- 2) Las necesidades sociales y psicológicas, clasificadas como secundarias.

Las necesidades fisiológicas incluyen alimento, agua, sexo, sueño, aire y una temperatura más o menos confortable. Esas necesidades brotan de la fisiología básica de la vida y son importantes para sobrevivir y preservar la especie. Estas necesidades están condicionadas por la práctica social.

Las necesidades secundarias son más vagas porque representan necesidades de la mente. Muchas de estas necesidades se desarrollan a medida que se madura. Tendiendo a complicar los esfuerzos de motivación de los integrantes de una organización.

Las necesidades secundarias varían entre la gente tanto o más que las primarias, además producen diferentes motivos en cada persona. Hay motivos de todos los tipos y todas las intensidades que influyen unos en otros y que impulsan a una persona. No obstante, los motivos tienen límites porque no pueden generar de manera inmediata una conducta para la que no se tenga capacidad o competencia. Además se encuentran ocultas, de modo que la persona no puede reconocerlas.

Estas necesidades, están firmemente condicionadas por la experiencia; varían de tipo e intensidad según las personas. Están sujetas a cambios dentro de cualquier individuo. Trabajan en grupos más que en forma solitaria. Con frecuencia quedan ocultas y no se reconocen en forma consciente. Son sentimientos vagos, no necesidades específicas. Influyen en la conducta.

Aunque las necesidades humanas son clasificadas como primarias y secundarias, esto se hace sólo con fines explicativos. En la realidad no pueden separarse dentro de una misma persona. El estado del cuerpo afecta la mente y el estado de esta afecta al organismo. Cada individuo se debe tratarse como una persona total.

Es conveniente conocer cuáles son las necesidades primarias y secundarias de una persona. Se ha reconoce que las necesidades tienen una prioridad específica. A medida que se satisfacen las necesidades básicas, las personas tratan de llenar las de niveles más elevados. Si las necesidades básicas de una persona no quedan satisfechas requieren prioridad, por lo cual es preciso posponer los esfuerzos encaminados a satisfacer las necesidades de más alto nivel.

Entonces se puede concluir que las disposiciones motivacionales del hombre se han abordado desde diferentes puntos de vista fundamentados, en tendencias que orientan hacia una conducta; en la forma en que el individuo percibe la situación que tiene ante sí; en motivos conscientes o inconscientes. Se muestra entonces, que el hombre ejecuta en el medio ambiente, a partir de sus intereses para obtener satisfactorios, que son desarrollados por una historia y un contexto determinado.

### **3.3 La Cultura y la Motivación**

Partiremos de la definición de cultura organizacional dada por Luthans, (1984) que indica que es un sistema de valores y creencias compartidos por los miembros de una organización y que a su vez consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal los valores y creencias más arraigadas en la organización.

La cultura esta impregnada en cada miembro de la organización y le permite a éstos dirigir sus actos como organización en la búsqueda de objetivos.

Es muy cierto que cada individuo tiene que satisfacer necesidades, sin embargo en la actualidad al implementar la cultura de la calidad que mencione en él capítulo dos (ver p.67) se pretende la creación de necesidades organizacionales que permitan fungir a estas como motivador para el cumplimiento de la mejora continua. Para orientar a los integrantes de la organización a satisfacer requerimientos propios de la cultura de la calidad como son:

- a) Inducir y comprometer a cada miembro en una dinámica de cambio.
- b) Orientación hacia el servicio.
- c) Mejoramiento de su desempeño laboral

Para lograrlo es de vital importancia conocer los deseos del integrante de la organización que nos permitirá o nos impedirá guiarlo en el cambio de cultura.

Davis. (1981) indica que los deseos se derivan de las necesidades, cuando estas están condicionadas por el ambiente, el resultado es un conjunto de deseos del empleado. Los deseos son fuerzas o impulsos motivadores condicionados ambientalmente que mueven a la persona hacia la consecución de metas específicas. En las organizaciones regularmente, se trabaja la creación de motivaciones que permiten llamar la atención de los deseos, pero las raíces más profundas de la motivación se relacionan con las necesidades que son las causas de la acción, pero los deseos son las claves.

Al tratar de satisfacer los deseos, una persona no siempre trata de emprender la mejor acción posible sino la más satisfactoria. Sólo en casos excepcionales se registra un esfuerzo por descubrir y elegir la solución más apropiada. Entonces podemos decir que los deseos de los trabajadores en sus empleos están influenciados por condiciones tales como edad, educación y tipos de trabajo. Es posible que cuando las condiciones cambian los deseos también tienden a variar.

Davis, (1981) señala que en Estados Unidos se ha reportado que cuando la fuerza laboral se considera como un todo, los deseos en el trabajo se mantienen coherentes durante varias décadas. A pesar de los cambios en los estilos de vida, el ingreso familiar y otros factores, los trabajadores tienden a buscar en sus empleos más o menos las mismas clases de beneficios que deseaban hace veinte o treinta años.

La influencia de la cultura sobre la motivación es vital y a su vez la motivación es de gran importancia para el logro de cambios culturales.

En este proceso existen elementos que permiten al individuo valorar su motivación ante su labor el primero es la percepción, que es el punto de vista que tiene un individuo del mundo que lo rodea. *"...Las personas perciben su ambiente en un marco de referencia organizado que ha construido basándose en sus propias experiencias y sus propios valores. Sus problemas, intereses y pasado, controlan la percepción de cada situación."* (Davis, 1981 p.57)

Puesto que las percepciones están profundamente influenciadas por los valores personales, es muy difícil para los gerentes de las organizaciones motivar a sus empleados ya que los seres humanos son seres emocionales y necesitan ser motivados de forma individual de acuerdo a sus necesidades.

Davis. (1981) menciona dos características de la percepción la primera es llamada conjunto perceptual, dicho de otra manera, la gente tiende a percibir lo que espera percibir. La segunda es la equidad que hace referencia a la influencia que tienen las percepciones de justicia e imparcialidad en la motivación.

*...“El término que se aplica a este campo es el de la teoría de la equidad y se ocupa de la opinión que tiene cada persona sobre la justicia respecto a las recompensas que recibe de una organización” (en Davis 1981, p.59.)*

En raras ocasiones los empleados sienten que su recompensa ha sido exagerada y adoptan medidas correctivas para mejorar su desempeño en la mayoría de las circunstancias se sienten tratados injustamente. Cuando esto ocurre la motivación y la satisfacción tienden a decrecer, lo que aumenta las ausencias y la rotación de personal en nómina.

Por ello es importante llevar a cabo en las organizaciones sistemas, como el de calidad, que actualmente es de vital importancia y que tiene como objetivo primordial la mejora continua, pero que va de la mano con la adquisición de una cultura de trabajo motivado. Para que al implementar estas estrategias en los integrantes de las organizaciones estén presentes coincidencias culturales en los individuos que permitan una percepción más objetiva y la motivación aplicada obtenga resultados eficaces.

Lacouture, Gerardo (1996) presentó el trabajo *Factores Motivacionales del Apoderamiento en la Organización*. En el que describe un sistema llamado apoderamiento, que se entiende como una forma de poder transmitida a alguien, es una oportunidad de actuar más libremente dentro de ciertos límites de la organización. Para que esta redistribución del poder se dé, es necesaria la motivación.

Este constructo consta de valores, actitudes y conductas específicas; no es sólo darle a la gente el poder para tomar decisiones, sino que es una cultura particular en donde se reconoce y se libera la organización.

La visión del apoderamiento se considera como un proceso de interacción continua, entre la organización y el individuo, en el cual los factores motivacionales son resultado determinante de una diversidad de dinámicas organizacionales. Este sistema es otra opción de cambio cultural y motivacional en las organizaciones.

### **3.4 La Motivación en la Práctica Organizacional**

En la conducta organizacional podemos encontrar que las relaciones dadas entre la conducta y sus consecuencias tienen una orientación externa, esta alternativa es abordada por el enfoque externo que explica Luthans, (1984) como la identificación y la administración del ambiente externo que mantiene, fortalece o debilita las conductas observables.

El enfoque externo sugiere que los gerentes o coordinadores de la organización se deben concentrar en el ambiente, en lugar de mirar al interior del individuo, para determinar, las causas complejas de la conducta.

En la búsqueda de estas causas complejas de la conducta se toma objeto de estudio la motivación; como ya se ha señalado las teorías de la motivación tradicionalmente han sido atractivas para explicar la conducta organizacional, porque han contribuido a explicar la razón por la cual los empleados son productivos o activos, o bien en otras palabras, lo que impulsa su conducta. En segundo lugar, las teorías de la motivación han intentado explicar la dirección que toma la conducta organizacional una vez que se activa.

Luthans, (1984) divide los enfoques de la motivación en dos:

- 1.- Teorías de Contenido. Tratan de especificar lo que impulsa la conducta
- 2.- Teorías de Procesos. Pretende identificar los procesos cognoscitivos que le den a la conducta una dirección y un propósito determinados.

### **3.4.1 Modificación de la Conducta Organizacional**

El término modificación de la conducta organizacional trata de integrar los conocimientos del campo de la conducta, de su modificación en las organizaciones. Llega a plantear que por lo general, todas las conductas organizacionales son aprendidas. Por lo tanto los conocimientos acerca de las conductas aprendidas que existen en las ciencias de la conducta deben adaptarse con facilidad a la conducta organizacional.

Luthans, (1984) señala que *"..... la modificación de la conducta organizacional, debe dar a la administración bases teóricas y prácticas sólidas como una gran variedad de métodos para moldear, cambiar y dirigir la conducta organizacional hacia el alcance de los objetivos."* (p.30).

La modificación de la conducta organizacional trata de relacionar sistemáticamente los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta organizacional. La premisa fundamental establece que la conducta organizacional depende de sus consecuencias.

Como se señala en el capítulo uno ( ver. p.32 ); los modelos de comportamiento organizacional, se sustentan en función de las necesidades prevaletientes de los empleados, por ello se retoma esta característica al darle paso a la motivación en el trabajo.

La mayor dificultad que presentan los modelos de la motivación, es:

*".....las personas no están sujetas a la observación de los administradores ni a una medición precisa para efectos de vigilancia" ( Davis 1999, p.138).*

Por ello surge un imperioso interés en modelos de motivación que dependen, estrechamente de resultados de una cuidadosa medición y de una sistemática aplicación de incentivos. La modificación del Comportamiento Organizacional (C.O), definida por Davis, (1999) es la aplicación en las organizaciones de los principios de modificación de conducta, sustentados en el conductismo.

La modificación de Comportamiento Organizacional y el establecimiento de metas son dos teorías de procesos de la motivación, ofrecen perspectivas sobre la dinámica con la cual puede motivarse a los empleados.

La modificación de C.O. , se basa en la idea de que el comportamiento depende de sus consecuencias, por lo tanto en las organizaciones se busca influir en las conductas de los empleados a través de la manipulación de las consecuencias, esta postura es de la Ley del Efecto, la cual sostiene que una persona tiende a repetir conductas acompañadas por consecuencias favorables (reforzamiento) y a no repetir conductas acompañadas por consecuencias desfavorables. Para ello se debe ser capaz de identificar algunas consecuencias poderosas y de administrarlas en tal forma que el empleado advierta la relación entre la conducta por afectar y las consecuencias.(Davis,1999, p.139)

Cabe señalar que la Ley del Efecto procede de la teoría del aprendizaje, la cual indica que aprendemos mejor en condiciones agradables. En cambio las teorías de contenido argumentan que las necesidades internas dirigen la conducta.

La modificación del Comportamiento Organizacional sostiene que las condiciones externas determinan la conducta, es entonces cuando los psicólogos, administradores, o dirigentes de las organizaciones y/o empresas pueden tener control sobre el comportamiento.

Es importante subrayar la importancia del psicólogo en la modificación del Comportamiento Organizacional, que se sustenta en:

- 1) Conocimiento amplio respecto a patrones de comportamiento
- 2) Perfil integral para actuar como motivador dentro de las organizaciones.
- 3) Profesional en el campo de intervención, con habilidades en el manejo de contingencias.

Davis, (1999) explica que el reforzamiento positivo brinda una consecuencia favorable que alienta la repetición de una conducta. El reforzamiento siempre debe estar en función de la conducta correcta del empleado. Para que se de ésta se utiliza la modelación que es la aplicación sistemática y progresiva del reforzamiento positivo. Ocurre cuando se ofrecen sucesivamente reforzamientos más frecuentes, o más poderosos, a medida que el miembro de la organización se aproxima a la conducta deseada.

Respecto al reforzamiento negativo Davis (1999), señala que este ocurre cuando una conducta se ve acompañada por la eliminación de una consecuencia desfavorable; por lo tanto no es igual al castigo, que es la administración de una consecuencia desfavorable que desalienta una conducta indeseable. Sin embargo debe ser utilizado por expertos ya que tiene ciertas limitaciones y consecuencias.

### **3.4.2 La Motivación en el Trabajo.**

El trabajo ocupa en la actualidad un lugar importante en la vida de las personas ya que es primordial para sobrevivir en una sociedad en la que el dinero es uno de los pilares fundamentales. La sociedad también espera la cooperación y contribución de sus miembros adultos. Pero además, el trabajo puede llegar a convertirse en una fuente de satisfacciones personales, puede ser retador, divertido e incluso despertar emociones y sentimientos gratificantes.

También puede ser frustrante, desmotivador y desalentador, siendo fuente de stress, depresión y en general de sentimientos y emociones desagradables. Sin embargo, la mayoría de las personas que se integran al mundo del trabajo, continúan motivadas. Por ello los elementos y los procesos motivacionales que impulsan, dirigen y mantienen la conducta laboral, son el objeto de estudio de la motivación laboral, entendiéndola como la motivación de las personas hacia y en el trabajo. Cabe considerar el concepto del trabajo desde tres perspectivas:

- a) Trabajo como actividad (aspectos conductuales del hecho de trabajar).
- b) Trabajo como situación o contexto (aspectos del trabajo).
- c) Trabajo como significado (aspectos subjetivos del trabajo).

La conducta o actividad llamada trabajo se realiza en una situación o contexto físico-ambiental, que la hace posible. La actividad laboral se puede realizar en contextos organizacionales o no (ejemplo, trabajo del ama de casa, trabajo autónomo, agrícola) y en muchas ocasiones el contexto de trabajo determina la actividad laboral que se realiza en él.

Se considera entonces el trabajo como la actividad laboral en general que se realiza en cualquier contexto o situación de trabajo.

Marshall 1890 define el trabajo *"...como un esfuerzo de la mente y del cuerpo realizado parcial o totalmente, con el propósito de obtener algún beneficio diferente de la satisfacción que se deriva directamente del trabajo."* ( Mayor y Tortosa, 1990 s.p.). Se considera el trabajo como un instrumento para satisfacer necesidades personales que no provienen directamente de la actividad del trabajo en si misma y se enfatiza el aspecto instrumental del mismo.

Se ofrece una definición más amplia al caracterizarlo como *"..... aquel conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, que mediante técnicas, instrumentos, materias o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. La actividad en la que la persona aporta energías, habilidades y otros diversos recursos, por la cuál obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social."* ( Peiro, 1986 p.3)

Esta definición implica una concepción más global del trabajo que recoge la posibilidad de que este sea o no remunerado, sea una actividad observable, o no, y permite obtener ciertos resultados asociados a determinadas recompensas intrínsecas o extrínsecas al trabajo mismo.

Entonces, el término empleo se refiere al trabajo o actividad realizada en condiciones contractuales por el que se recibe una remuneración. En tanto el término trabajo es más global e incluye, pero no equivale, al empleo ni a la ocupación, ya que puede referirse también a otras formas de trabajo que no implican relaciones contractuales y/o beneficios económicos para el que lo desempeña.

En cualquier caso, la actividad humana en el contexto laboral está caracterizada por una serie de aspectos tanto ambientales como personales que la influyen y determinan. Estos determinantes de la conducta laboral se encuentran en función de la persona como del ambiente en el que esta se desenvuelve. La conducta laboral es el resultado de la interacción entre determinadas características personales relevantes para el trabajo y las propias del ambiente laboral. Por ambiente laboral entendemos aquellas situaciones o contextos, en que la actividad principal que se realiza es el trabajo.

La consideración del ambiente laboral permite diferenciar algunas características, señaladas por Peiro, (1986).

*Demandas:* el contexto de trabajo presenta una serie de requisitos y es la expresión de diversas expectativas relacionadas con la efectividad de la conducta laboral. En primer lugar se espera de las personas una serie de conductas relacionadas con su decisión de realizar un trabajo y mantenerse en él. En segundo lugar se espera de ellos unas conductas que permitan la realización de tareas y roles, con un nivel mínimo de calidad.

Tales conductas son el resultado de normas laborales, implícitas y explícitas, necesarias para la ejecución de las tareas y roles. Pero además de la realización de esas conductas se esperan otras que, aunque no están especificadas en las prescripciones del rol, facilitan e incluso pueden mejorar la cantidad y calidad del trabajo. Son las conductas espontáneas e innovadoras tales como actividades creativas para mejorar el proceso y/o resultado del trabajo.

Además de esas demandas, el ambiente o contexto ofrece una serie de *recursos* de carácter material, técnico o humano que permiten la realización del trabajo y que ofrecen la posibilidad de que las personas puedan satisfacer sus necesidades y conseguir sus objetivos o metas como ingresos económicos, estatus social y profesional, autodeterminación, realización y crecimiento personal.

En el ambiente existen finalmente las llamadas; *constricciones ambientales* que también influyen en la conducta laboral. Son constricciones aquéllas sensaciones de opresión. Los factores ambientales como la información relacionada con el trabajo, la disponibilidad de materiales y suministros, el apoyo presupuestario, el servicio de otros, la disponibilidad de tiempo, la aceptabilidad del ambiente laboral físico, y la disponibilidad de instrumentos y equipos necesarios, si no son dados en el trabajo son fuentes primarias de constricciones y afectan directamente a la conducta laboral.

Paralelamente podemos diferenciar otro elemento que es la persona en la cuál, existen una serie de variables que influyen y determinan la conducta laboral. La persona percibe y evalúa las dimensiones del trabajo que son relevantes para ella y genera así, una serie de demandas tales como expectativas, objetivos necesidades y valores que espera satisfacer y conseguir mediante la actividad laboral. Además aporta al trabajo unos recursos que harán posible la ejecución laboral, como habilidades, destrezas, aptitudes, conocimientos, experiencia, motivación, esfuerzo, etc. Pero su conducta puede verse influida negativamente por una serie de constricciones que, o bien la impiden, o bien dificultan que se realice de modo eficiente. Esas constricciones son entre otras la falta de formación o preparación para la tarea, una baja motivación, la insatisfacción laboral, los trastornos cognitivos-conductuales, etc. Una condición personal importante para una realización adecuada de la conducta laboral es precisamente la motivación.

La conducta ha de estar impulsada, dirigida y mantenida hacia la consecución de objetivos y satisfacción de unas necesidades materiales, personales y/o sociales esto es lo que significa que la conducta laboral es una conducta motivada. Para ello debemos aceptar que existe una dinámica de interacción entre la persona y su contexto laboral que está determinada tanto por las demandas y recursos que aporta ese contexto, como por las demandas y recursos con que la persona contribuye

En la medida en que las demandas del trabajo y los recursos de la persona se adecuen, mayor será el ajuste entre la persona y el trabajo, como consecuencia se tiene beneficios tanto personales como laborales, que permitirán establecer conductas motivadas hacia la consecución de metas u objetivos y satisfacción de necesidades, por ello se trata de una conducta impulsada, dirigida y persistente en la consecución de esos fines.

De esta manera se establece una relación muy estrecha entre la motivación y la conducta laboral ya que se pretende encontrar un sistema que permita mantener a las personas que formen parte de una organización motivadas hacia y en el trabajo.

La motivación, es un constructo multidimensional que se relaciona con el impulso, la dirección y la persistencia de la conducta (Mayor y Tortosa, 1990).

Entonces el sistema motivacional laboral es un proceso en el cual la persona percibe y evalúa una serie de características de trabajo que pueden ser relevantes para ella. Esas características actúan como incentivos o resultados valorados del trabajo que pueden satisfacer una serie de necesidades, valores, metas u objetivos, que provocan una serie de emociones, cogniciones y actitudes relacionadas con el trabajo. La consecución de esos resultados y la satisfacción de las necesidades actúan como retroalimentación, que podría poner de nuevo en marcha el proceso.

Sin embargo existen constricciones ambientales y personales cuya presencia, puede influir negativamente e incluso impedir el proceso.

Dentro de los aspectos motivacionales de la conducta laboral, revisaremos las características del trabajo.

### 1. Características del Contenido del Trabajo

### 2. Características del Contexto de Trabajo

Dentro de las características del Contenido del Trabajo, es importante destacar los atributos de la tarea que son: variedad, autonomía y algunos que no son requeridos para la ejecución de la misma. Esos son principalmente la identidad de la tarea, la paga, las condiciones de trabajo, el ciclo temporal, el nivel de mecanización y el capital invertido.

*Esta perspectiva fue desarrollada y ampliada por investigadores como Cooper, 1973 (en Mayor y Tortosa, 1990) "...quién reduce los atributos de la tarea a dos: la variedad física y la variedad de las destrezas con dos nuevos conceptos, las transformaciones y la estructura de las metas. Sugiere así, cuatro dimensiones de la motivación intrínseca de trabajo importantes para conocer los aspectos del trabajo que son motivantes para el empleado. Estas dimensiones son la variedad, la autonomía, la contribución, la claridad y la dificultad de las metas u objetivos laborales." (p.21)*

Según este planteamiento la motivación laboral máxima en la persona se da cuando estas cuatro dimensiones o características están ampliamente representadas en el trabajo. Esta idea se basa en el supuesto de que estas características cuentan con efectos motivadores, que son diferenciados sobre la conducta laboral. La variedad beneficia la ejecución y la satisfacción, se disminuye el aburrimiento y se hace el trabajo tolerable.

El trabajo y las personas que lo realizan no están aisladas del medio que les rodea, sino que están en un determinado contexto. El contexto del trabajo hace referencia a aquellas situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que están relacionadas con la actividad laboral, pero que son externas a ella.

La mayor parte del trabajo actual se realiza en organizaciones laborales, es una actividad organizacional y gran parte de las características del contexto de trabajo estudiadas son parte de una organización.

Mayor y Tortosa (1990), señalan las características comunes a la mayoría de los trabajos, sean organizacionales o no. Estas características son compensaciones económicas, relaciones interpersonales, estabilidad en el trabajo, condiciones de trabajo ascensos y promociones, que permiten la motivación en el trabajo.

Al trabajar para obtener un ingreso económico uno de los resultados más valorados del trabajo es la compensación económica, ya que el dinero no sólo tiene valor económico, también tiene un valor social ya que puede proporcionar estatus y prestigio.

Locke, (en Mayor y Tortosa,1990) insiste en que los trabajadores prefieren un sistema de pagos justos y equitativos, pero difieren entre si en la consideración de esa equidad. *"Esta problemática resulta compleja si tenemos en cuenta que cabe distinguir aspectos como la justicia relativa entre los diferentes trabajos dentro de la compañía, la justicia de las subvenciones que es el otorgamiento de una cantidad para que alguien ejecute una obra o realice un servicio; y la justicia en relación con la paga que se da en otras compañías."* (p. 13)

De este modo los trabajadores intentaron lograr un equilibrio entre sus aportaciones tales como formación, esfuerzo, habilidades y sus recompensas como los salarios, cargas sociales, etc. De acuerdo con la teoría de la equidad Adams (en Mayor y Tortosa, 1990) señala que *".... la percepción de la falta de equidad resulta un elemento motivacional fundamental."* (p. 16)

La interacción social entre compañeros de trabajo, supervisores, subordinados, proveedores, etc. Es un elemento importante del contexto laboral. El trabajo con frecuencia adquiere un valor social para las personas. En el estudio realizado por el grupo MOW International Research Team (en Cellar, y Barrett, 1987) se indica que *".....el valor social del trabajo es dado a partir de establecer contacto con otras personas."* (p. 125)

Estabilidad o seguridad en el trabajo, es tener un trabajo estable a lo largo del tiempo. Además de los componentes económicos asociados al valor trabajo estable y fijo: existen otros como la sensación de ser competente, los sentimientos de contribuir a la sociedad y una mayor autonomía en planificar la vida fuera del trabajo. La seguridad en el trabajo puede tener matices motivacionales al ser considerada como un instrumento para obtener unos fines, de ahí su carácter motivacional extrínseco.

Mayor y Tortosa, (1990) señalan que la seguridad en el trabajo aparece generalmente entre los cinco primeros aspectos más valorados del mismo. Entre las condiciones de trabajo que pueden ser motivantes para las personas se encuentran la disponibilidad de recursos materiales y técnicos, buenas condiciones de trabajo y horario regular.

La carencia de recursos materiales y técnicos en un trabajo puede conducir a los trabajadores a una desmotivación para el mismo y las condiciones físicas de trabajo se aceptan más favorablemente sean buenas o no.

Sin embargo, los trabajos o profesiones que tienen más riesgo como trabajadores y profesionales de la construcción, mineros, etc. valoran más positivamente buenas condiciones físicas de trabajo. Respecto al horario de trabajo las preferencias se dirigen hacia horarios que sean compatibles con las actividades valoradas fuera del trabajo. En el contexto de la organización existe un rechazo en los trabajadores de los turnos rotatorios de trabajo. Estos suelen estar asociados a problemas físicos y emocionales. Los ascensos y promociones, son valorados a partir de la asociación de expectativas relacionadas a las posibilidades de conseguir mayor estatus laboral y social. El reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos, tareas, habilidades por parte de la empresa, mayores ingresos económicos, un mayor desarrollo o crecimiento psicológico, aumento de la responsabilidad y autonomía laboral, o la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas. Todos estos aspectos pueden conducir a un aumento de la motivación laboral. Cellar y Barrett, (1987).

Todas estas características del trabajo pueden actuar como incentivos o resultados valorados del mismo, por ello pueden impulsar, dirigir y mantener la conducta laboral en orden para satisfacer sus necesidades y conseguir sus metas u objetivos.

#### **3.4.2.1 La Motivación de la persona en el Trabajo.**

Tradicionalmente los motivos se consideran como necesidades. Pero estos también pueden considerarse como consecuencias de las acciones. Son varios los intentos por clasificar y enumerar los motivos o elementos motivacionales del individuo que afectan a la conducta laboral. En los que se distinguen intereses, actitudes y necesidades. Además de referir los valores, metas, emociones y la relevancia de las cogniciones en el proceso motivacional.

Mayor y Tortosa, (1990) analizan diversos elementos del proceso motivacional tales como las necesidades, las emociones, los valores, las metas, las expectativas, las atribuciones causales y las percepciones de autoeficiencia. Además considera otros fenómenos complejos como el significado del trabajo y otras actitudes laborales relevantes.

La necesidad es un concepto tradicional en el estudio de la motivación laboral, hace referencia a una alteración del equilibrio físico o psicológico de la persona que impulsan a la acción para restablecer de nuevo ese equilibrio. De este modo las necesidades describen las diferentes deficiencias que experimentan las personas. Aludiendo a factores fisiológicos, como la falta de agua, o a factores psicológicos, como la deficiencia percibida de autoestima (en Mayor y Tortosa,1990).

Entonces se puede plantear: la idea de que las necesidades motivan a la conducta humana y se logra que las personas estén motivadas cuando experimentan insatisfacción en algún estado físico o psicológico. La necesidad es un estado de privación que se convierte en la base de la motivación.

Otro elemento importante, son las emociones que son consideradas como resultado de la acción o como estímulo para actuar. Este aspecto puede motivar la realización de determinadas acciones. Se considera que las emociones son el resultado de la estimación del valor o de la meta. Vroom, (1988) enfatiza el papel de las emociones en el proceso de motivación. Las considera resultado de la estimación del valor o de la meta. De este modo las emociones están relacionadas con los valores. Se considera que la estimación que conduce a las emociones, incluye los conocimientos o creencias que las acompañan; son automáticas y subconscientes más que deliberadas y calculadas.

Además las emociones contienen tendencias de acción implícitas o sentimientos de impulso para realizar acciones. No obstante las emociones pueden conducir directamente a una acción.

Las personas pueden elegir actuar en un momento determinado y además hacerlo a través de muchas alternativas de acción. Frente a la emoción de frustración de una persona en su trabajo, esta puede realizar alguna acción, como son conductas agresivas, o simplemente decidir no actuar. No es posible considerar relaciones fijas entre las emociones y las conductas, aunque para comprender mejor el proceso de motivación es importante tenerlas presentes.

Los valores humanos también influyen en la acción, en tanto que sus resultados conllevan aspectos deseables para la persona. El valor es una concepción explícita o implícita, característica de un individuo o de un grupo, de aspectos deseables que influyen en la selección de modos, medios y fines disponibles de acción.

*Según Kluckhohn "..... el valor sería una creencia permanente respecto a que un modo específico de conducta o estado definitivo de existencia, es preferible (personal o socialmente) a un modo de conducta o estado definitivo de existencia contrario y opuesto. Un sistema de valores sería una organización permanente de creencias que se refieren a modos deseables de conducta o estados definitivos de existencia a lo largo de un continuo de relativa importancia." (en Mayor y Tortosa 1990, p.17),*

Los valores laborales son cualidades que las personas desean de su trabajo estos son más fundamentales que los intereses que reflejan una correspondencia entre estados de necesidad y satisfacción en el trabajo, son indicativos de las preferencias laborales y contienen información sistemática de los resultados que las personas buscan en el trabajo.

De un modo adicional esa información también se puede utilizar para explicar por qué las personas pueden estar satisfechas con su trabajo, o por qué determinadas situaciones laborales son atractivas para algunas personas y no para otras.

Las metas son similares en cuanto a su significado a los valores excepto en que son más específicas. La relación de las metas con los valores es similar a la relación de los valores con las necesidades, es decir los primeros son guía para la acción de los segundos. Las metas significan la actualización de los valores, son el mecanismo por el cual los valores se trasladan a la acción. De este modo las metas al estar más próximas a la acción que los valores o necesidades pueden ser un medio para explicar y predecir mejor la conducta.

Las metas u objetivos se retoman para conocer qué prefieren encontrar las personas en su trabajo o qué quieren obtener, entonces se identifican los valores y las razones básicas del por qué las personas trabajan.

El sentimiento de logro de metas, tiene un impacto positivo sobre la satisfacción producida por esas metas y sobre la aspiración para alcanzarlas. La satisfacción, a su vez ejerce un impacto positivo o negativo sobre la aspiración a las metas dependiendo de la meta y del individuo.

También los objetivos o metas que las personas persiguen al realizar sus tareas determinan el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. Vroom (1988) concede un papel importante a las metas u objetivos laborales al señalar que son éstas las relacionadas con la acción. Las metas laborales tienen un efecto benéfico sobre la ejecución laboral.

Según Locke (en Mayor y Tortosa 1990) los principales resultados obtenidos en la investigación relacionada con el establecimiento de metas son los siguientes:

- a) Las metas difíciles conducen a más altos resultados en la ejecución que las metas fáciles, como consecuencia de factores situacionales y personales que afectan las preferencias de las personas sobre metas fáciles o difíciles.
- b) El establecimiento de metas difíciles y específicas conducen a una ejecución más elevada en comparación con las metas difusas o la carencia de metas.
- c) Los mecanismos por los cuales las metas afectan la ejecución son la atención directa y acción, la movilización del esfuerzo el incremento de la persistencia y la búsqueda de estrategias de ejecución apropiadas.
- d) El feedback es necesario para el establecimiento de metas en el trabajo, y ambos conducen a una mejor realización de la tarea.
- e) La implicación o compromiso con el establecimiento de metas es necesario para que las metas afecten a la ejecución.
- f) El dinero puede afectar al establecimiento de metas, puede estimular la formulación espontánea de metas y conducir a la creación de metas altas.
- g) Las diferencias individuales generalmente no están relacionadas de modo consistente con el establecimiento de metas, especialmente cuando las metas son asignadas.

En relación con las metas Bandura, (1986) señala que estas tienen un fuerte efecto motivacional ya que proveen de un sentido, de un propósito, dirección y persistencia del nivel de esfuerzo que se realiza para alcanzarlas.

Además las metas no sólo guían y motivan la conducta sino que también ayudan a crear las percepciones de autoeficacia de las capacidades de la persona para realizar la conducta que les conducirá a ellas.

Otro elemento importante son las expectativas que son el tipo de cogniciones más estudiadas dentro del campo de la motivación y en concreto de la motivación laboral. Vroom, (1964) define la expectativa como una creencia momentánea concerniente con la probabilidad de que un acto particular irá seguido por un resultado particular. En un sentido general, una expectativa es la probabilidad subjetiva desarrollada por las personas de que determinadas acciones llevarán a obtener ciertos resultados.

Las personas desarrollan expectativas relacionadas con los resultados de sus acciones, también son conocidas como probabilidad de éxito subjetivo. Esas expectativas tienen que ver con la cuestión de si un esfuerzo apropiado nos conducirá al cumplimiento de nuestras metas u objetivos.

La expectativa es uno de los conceptos clave de las teorías de la instrumentalidad, que permite explicar y determinar el nivel de esfuerzo que una persona realiza para ejecutar una tarea o rol. Los factores principales para explicar el nivel de esfuerzo son: la fuerza que un individuo empleará en una tarea determinada y las expectativas de que el esfuerzo produzca buenos resultados en la ejecución, junto a las consecuencias o recompensas para la persona.

Otro tipo de cogniciones que pueden influir en el proceso de motivación laboral son las atribuciones causales, que realiza una persona de su conducta. Por atribución causal de una conducta se entiende la acción que se realiza por una persona de asignar algún objeto, evento, persona o situación, como principal agente causal o responsable de su conducta en una situación determinada. La atribución puede ser externa o interna. Las atribuciones causales de la conducta relacionan con las expectativas.

Mayor y Tortosa, (1990) indican que las atribuciones causales afectan a muchos elementos y procesos relacionados con la motivación tales como las expectativas, las percepciones de autoeficacia, y las percepciones de competencia y autodeterminación. Además es uno de los aspectos que determinan la orientación motivacional (intrínseca o extrínseca) de las personas.

Respecto a la autoeficacia se conceptualiza como la probabilidad subjetiva de realizar una acción con éxito. Es entonces una expectativa de eficacia personal. La autoeficacia percibida, se formulo por Bandura, (1988) y se relaciona con la expectativa de que uno puede alcanzar con éxito una conducta encaminada a obtener un resultado. Puede influir tanto en la decisión de iniciar una acción como en el nivel de esfuerzo y persistencia que implica su realización, juega un papel central en los procesos de autoregulación de la motivación y de la conducta.

Es el resultado de las creencias que las personas tiene sobre sus capacidades para movilizar la acción, los recursos cognitivos cursos de acción necesarios para ejercer control sobre los eventos, objetos y circunstancias que ocurren en sus vidas.

Para Bandura,(1988) la Autoeficacia Personal puede afectar al bienestar psicológico y la ejecución de la tarea ya que puede determinar el nivel de motivación que se refleja en la cantidad de esfuerzo y de perseverancia de la conducta. También afecta la cantidad de stress y depresión que una persona puede tolerar en sus patrones de autoayuda. Muchas conductas humanas son autoreguladas por previsión en forma de metas cognitivas. El establecimiento personal de metas es influido también por la autoestimación de las capacidades personales. De este modo a más altas percepciones de autoeficacia serán más altas las metas autoasignadas así es mayor el compromiso y la implicación hacia ellas.

Según Bandura y Cervone, (1988) este proceso esta mediatizado por tres tipos de influencias la autoevaluación, la percepción de la eficacia para el establecimiento de metas, el ajuste de metas estándares personales. Las metas o estándares motivan porque enlazan la implicación autoevaluativa con la actividad. Esta autoevaluación equivale al proceso de comparación entre las metas internas y la información externa. La percepción de la autoeficacia determina si las discrepancias o desajustes entre las metas o estándares internos y la información externa es motivante o por el contrario es desalentadora.

Así es como tanto la autoevaluación afectiva como la autoeficiencia percibida y el desajuste entre metas internas e información externa puede influir en los niveles de motivación laboral.

Según Mayor y Tortosa, (1990) *"..... la Teoría del Establecimiento de Metas, la Teoría del Control, y la Teoría de la Autoeficacia Percibida pueden abrir interesantes líneas de estudio en motivación y generar investigaciones que contribuyan a aumentar el conocimientos sobre la motivación humana y en particular sobre la motivación en contextos laborales."*(p.25)

Es muy importante retomar esta línea de investigación en la practica laboral como principio en la generación de cambios culturales, ya que la motivación en las organizaciones se utiliza como una herramienta para eficientizar el trabajo de los empleados pero, no hay un sistema que relacione el aspecto motivacional con el cultural, no sólo con el propósito de la eficiencia en un plano individual, más bien con el propósito de la eficiencia organizacional.

### **3.4.3 La Práctica Motivacional**

Rivera, (1991) señala que siempre las empresas se han interesado por lograr un rendimiento óptimo de los empleados, por lo que se han planteado diversas formas para motivarlos. En un primer momento se consideró que cuanto más se recompense a los trabajadores más arduo trabajarían. Así, la organización se convierte en una fuente de importantes recompensas y para obtenerlas sólo se necesita formar parte de ella por lo tanto, las recompensas son incondicionales, ya que la cantidad de recompensas que recibe un integrante no tiene una relación directa con su comportamiento. La relación esta en el hecho de ser miembro de la organización, en este enfoque se busca arreglar las condiciones de trabajo para que sus subordinados se sientan cómodos, felices y seguros, su propósito será que los subordinados estén en condiciones de obtener lo que deseen y se cree que como consecuencia el empleado mostrará entusiasmo y lealtad.

Este trato no es una estrategia muy efectiva para manejar el problema de motivar a los trabajadores a efectuar su tarea en forma efectiva. Infiuye sobre todo en la satisfacción en el trabajo y de modo indirecto en las decisiones de la gente a permanecer o no en la organización, pero tiene un efecto relativamente menor en las decisiones de que tanto debería producir durante su permanencia en la organización.

Otro método señalado por Vroom, (1988) es el que se fundamenta en la administración científica, donde se plantea que una persona será motivada a trabajar si las recompensas y las sanciones van vinculadas directamente a su desempeño por lo que las recompensas son condicionales y contingentes a un desempeño efectivo.

Estas formas de motivar han sido reemplazadas por otras ya que al hombre no lo motiva únicamente las recompensas económicas. El dinero sí es importante, como fue mencionado anteriormente pero también lo son los aspectos sociales y personales del individuo; ya que cada uno desarrolla el trabajo con diferentes motivaciones, destrezas y rasgos.

Por ello se hace necesario que las organizaciones cuenten con reglas de compensación y relación más complejas que las que se usaban hace cincuenta o sesenta años. Es entonces está la explicación de una búsqueda que se ha continuado de un sistema motivacional o modelo que permita obtener: empleados motivados, empresas más productivas, u organizaciones eficientes y personas más felices.

Davis, (1981) señala que los empleados motivados son aquéllos que consideran a su trabajo como algo que les permite alcanzar sus metas importantes. Para éste autor los dos modelos más relevantes de motivación son: el de las expectativas, y el de la modificación de conducta.

El modelo de las expectativas, elaborado por Victor H Vroom (en Davis, 1981) esta basado en el trabajo inicial de otros investigadores, que nos llevan a explicar la motivación como *".....el producto de multiplicar la intensidad con que una persona desea algo por el cálculo de la probabilidad de que cierta acción le permita alcanzarlo. Este proceso se expresa de la siguiente forma: Valencia \* Expectativas = Motivación."* (p.69)

La valencia se refiere a la fuerza de la preferencia que tiene una persona por un resultado en relación con otros. Se trata de una expresión de la magnitud del deseo que siente una persona por alcanzar una meta. La valencia brota del interior de cada empleado como una expresión condicionada por la experiencia de modo que varía sustancialmente de un individuo a otro.

La valencia puede ser positiva o negativa. Cuando un individuo prefiere no obtener un resultado en comparación con alcanzarlo, la valencia es una cifra negativa. Si la persona se muestra indiferente en cuanto al resultado la valencia es cero.

Davis (1981) indica que algunos empleados descubren una valencia intrínseca en el trabajo propiamente dicho, sobre todo si abrigan una firme ética del trabajo. Estas personas obtienen satisfacción directamente del desempeño de su trabajo gracias al sentido del terminar bien una tarea o crear algo. En este caso, los resultados quedan mayormente bajo el control del mismo empleado y no están sujetos al sistema de recompensa de la gerencia.

La expectativa es la fuerza de convicción de que un acto irá seguido de un resultado concreto. Representa el juicio del empleado sobre la probabilidad de lograr un resultado que lo llevará a otro.

Entonces la motivación es el producto de multiplicar la valencia por la expectativa, y se define como la fuerza del impulso que conduce hacia una acción. El impulso es el que anima al empleado a realizar un esfuerzo más decidido para obtener una mejor capacitación. Estos esfuerzos conducen a una serie de resultados primarios y secundarios tales como un ascenso o una mejor posición social.

Davis, (1999) incluye la instrumentalidad como elemento de este modelo. La instrumentalidad representa la certeza del empleado de que recibirá una retribución una vez cumplida su tarea. En este caso el empleado tiene cogniciones sobre la probabilidad de que la organización valore su desempeño y ofrezca retribuciones en forma contingente.

Si se acepta el modelo de las expectativas se supone que para motivar a una persona solo hay dos cosas por hacer. En primer lugar, se incrementa el valor positivo de los resultados aumentando las recompensas y en segundo lugar, se refuerza la conexión entre el trabajo y los resultados.

El modelo de las expectativas sugiere que, a través de la experiencia, las personas se dan cuenta de qué tipos de recompensas son las que otorgan mayor satisfacción.

### MODELO DE LAS EXPECTATIVAS



FIG. 5 Operación del Modelo de las Expectativas. De "Interpretación de Modelos de Motivación." *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Por Davis, 1999 p. 162

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los resultados están condicionados por la experiencia, ya que esta permite que las personas desarrollen estimaciones o cálculos de las probabilidades de que una cierta calidad de desempeño o actuación conducirá a un resultado específico. En una comparación de los resultados que se desean (valencia), la conexión posible entre éstos y su desempeño (expectativa), el empleado desarrolla un impulso de acción denominado motivación. En esencia, el empleado efectúa un tipo de análisis de costos benéficos. Si el beneficio calculado vale el costo es muy probable que el empleado tiende a realizar un esfuerzo mayor.

Este modelo se ha aplicado en Japón y Estados Unidos. Davis, (1981), indica que el éxito del modelo de expectativas en diversas situaciones demuestra su utilidad, aunque sus aplicaciones suelen ser insuficientes. *"...Entre las prácticas importantes relacionadas con el modelo de las expectativas se incluyen el modelo de liderazgo trayectoria-meta, la administración por objetivos y la fijación de metas."* (p.73)

Otro modelo utilizado es el de Modificación de la Conducta, que se basa en el concepto de que ésta depende de sus consecuencias. Este modelo se elaboró con base en la teoría del aprendizaje. Aunque las teorías cognoscitivas sostienen que las necesidades internas rigen el comportamiento.

El principal beneficio de la modificación de la conducta es que permite realizar un análisis más científico que los modelos cognoscitivos porque se enfoca hacia consecuencias específicas más que hacia necesidades humanas subjetivas e intangibles.

**TERMINOS QUE SUSTENTAN EL MODELO DE LA MODIFICACIÓN  
DE CONDUCTA.**

<b>Término</b>	<b>Definición</b>
Condicionamiento Operante	Tipo de refuerzo para modificar la conducta a través de sus consecuencias.
Ley del efecto	Tendencia de una persona a repetir un comportamiento que va acompañado de consecuencias favorables.
Refuerzo positivo	Consecuencia favorable que acompaña a una conducta y alienta su repetición.
Refuerzo negativo	Supresión de una consecuencia desfavorable que acompaña a una conducta.
Moldeo	Refuerzos sucesivos a medida que la conducta se acerca cada vez más al comportamiento deseado.
Castigo	Consecuencia desfavorable que acompaña a una conducta y desalienta la repetición de la misma.
Extinción	Ausencia de consecuencias importantes que acompañan una conducta.
Programas de refuerzo	Frecuencia con que un refuerzo acompaña a una conducta deseada.

Tabla 4. Términos clave que se utilizan en la modificación de conducta. De *Comportamiento Humano en el Trabajo*, por Davis, 1961 p.74

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Existen también los modelos cognoscitivos que dan mayor importancia al pensamiento. Consideran que las personas tienen necesidades subjetivas y los gerentes/o administradores proporcionándoles una situación de trabajo que les satisfaga, al mismo tiempo que se buscan los objetivos de la organización.

Respecto a la motivación laboral Mayor y Tortosa, (1990) señalan que en las investigaciones y teorías relacionadas con el tema la orientación que adoptan las personas y las clases de conductas asociadas a ellas son intrínseca o extrínseca, variando en función de las señales y sensaciones de opresión externas y su posible influencia en la calidad de la ejecución.

Entonces se puede conceptualizar la orientación motivacional en el contexto laboral como un subsistema motivacional complejo caracterizado por su naturaleza intrínseca o extrínseca.

La orientación Motivacional Intrínseca; esta provocada en el individuo por la activación de una serie de necesidades, valores, metas, cogniciones, etc. Desarrolladas a partir de aspectos motivacionales de la propia actividad laboral que realiza el sujeto.

En tanto la orientación Motivacional Extrínseca; esta provocada por la activación de una serie de necesidades, valores, metas, cogniciones, desarrolladas a partir de aspectos motivacionales que no son propios de la actividad laboral que realiza la persona para conseguir los (aspectos relacionados con el contexto de trabajo), y de los cuales experimenta un control externo ya que dependen de objetos, eventos o situaciones externas a ella.

Es entonces cuando en las organizaciones se utilizan los sistemas de recompensas con el propósito de motivar a sus integrantes estos sistemas se desarrollan a partir de las características y necesidades de la organización.

En las empresas podemos encontrar que se administra el sistema de recompensas basado en el dinero.

El dinero posee valor económico como medio de intercambio para poseer recursos económicos; sin embargo también es un medio de intercambio social.

Todos conocemos su importancia como símbolo de prestigio para quienes lo poseen y pueden por lo tanto ahorrarlo, gastarlo a la vista de todo mundo o regalarlo generosamente. El dinero posee valor de prestigio cuando se le recibe y cuando se le gasta. Para los empleados es la demostración de que su empleador piensa en ellos. Es también un indicador del prestigio de cada empleado en relación con el de otros. (Davis, 1999)

Flippo, (1981) analiza el sistema de recompensas como el principal elemento para que la organización sea productiva, como una de las formas de motivación más conocida. La compensación monetaria asume dos formas en las empresas: 1) Salario fijo, 2) Destajo. Existen formas adicionales de remuneración monetaria entre ellas el salario anual garantizado, la participación del empleado en la propiedad y otros sistemas. Estas formas de compensación no pueden constituir un sustituto para una base salarial de sistemas de incentivos con base al individuo. Las formas de compensación suplementaria, en grupo, constituyen un arreglo complejo.

Flippo, (1981) menciona que el salario anual garantizado es una forma de compensación que ha recibido atención especial por parte de los gerentes dedicados al área de Recursos Humanos, quienes han planteado la necesidad de obtener, de parte de los empleadores, alguna forma de salario garantizado para los empleados rasos. Como dicen los líderes sindicales, el empleado debe comer y vivir durante 52 semanas al año sea que haya o no trabajo en la empresa; el trabajador o empleado tiene gran necesidad de alguna forma de ingreso estable. La cantidad de la tasa base no es aquí el problema sino más bien la estabilidad de su pago a través del año. Los empleados a menudo están más interesados por la seguridad dada mediante auxilios en tiempos difíciles, que por la cantidad de ingresos actualmente recibida.

Sin embargo, se continúa trabajando de manera exhaustiva, en la búsqueda de formas que se relacionan con la motivación en los trabajadores. Por ello se plantea que el salario anual es un gran anhelo de los empleados, ante su temor por los despidos y las suspensiones. No todos los valores del empleo continuo van al trabajador.

Flippo, (1981) indica que frente a las ventajas que para la empresa tiene el auxiliar a los empleados, se tiene una eficiencia creciente, resultado de las operaciones ininterrumpidas, el evitar gastos por suspensiones y re-contrataciones, un clima moral más equilibrado a las buenas relaciones con los empleados, los bajos costos de entrenamiento, los bajos impuestos por causa del desempleo y la aceptación de los empleados a cambios introducidos por la dirección.

El conseguir estos méritos lleva a muchas empresas a efectuar esfuerzos por estabilizar las operaciones y el empleo, sin embargo por condiciones financieras externas a las organizaciones, no se ha logrado implementar de manera formal en los sistemas de administración en las organizaciones.

El tener estabilidad y un empleo constante, es el deseo de trabajadores y de la organización. Si la estabilidad en el empleo no se consigue, la estabilidad de los salarios será un engaño. El empleado requiere ayuda o auxilio en forma de ingresos, sea que haya o no trabajo.

Flippo, (1981) menciona que muchos de los escritos y trabajos de las últimas décadas se han centrado en el punto de estabilidad de los ingresos, más que en la estabilidad en el empleo. Existen al menos tres enfoques principales, como medios de solucionar este problema:

- 1) Subsidio a los desempleados, bajo patrocinio del gobierno.
- 2) Salario anual garantizado bajo responsabilidad de la empresa privada.
- 3) Planes suplementarios de compensación, los cuales surgen bajo la dirección de las organizaciones sindicales.

Lo cierto es que estos enfoques, y los sistemas de recompensas se sustentan en modelos diversos de motivación que indican que el ser humano se encuentra en el proceso continuo de satisfacer sus necesidades y busca satisfacer primero necesidades primarias y posteriormente busca la satisfacción de otros niveles en áreas como la pertenencia, seguridad o autorrealización.

Tal vez por ello, en países como México donde el trabajador no logra satisfacer sus necesidades primarias no hay una preocupación real de satisfacer otros niveles

Davis, (1999) realiza un análisis de la relación de los modelos de motivación y los sistemas de remuneración, en el que se plantea lo siguiente:

## **MODELOS**

### **MOTIVACIONALES**

### **RELACIÓN CON EL DINERO**

Impulsos	Los empleados orientados al logro mantienen mentalmente un punto de referencia simbólico mediante la vigilancia de su remuneración total y su comparación con la de los demás. Ofreciendo una medida de sus logros.
Necesidades	En el modelo de Herzberg la remuneración se concibe principalmente como factor de higiene, aunque también puede tener valor motivacional, al menos a corto plazo. En los modelos de Maslow y Alderfer se busca cubrir necesidades fisiológicas y de seguridad.
Atribución	Se relaciona a partir del supuesto de que la mayoría de los empleados desearía recibir más dinero del que recibe. Al evaluar el grado de éxito de su desempeño, éstos tienden a atribuirlo a su capacidad o habilidad, bases legítimas para la recepción de retribuciones adicionales. Al explicar sus malos resultados, los atribuyen a la extrema dificultad de sus tareas o a la mala suerte.
Expectativa	Para que el dinero pueda actuar como un fuerte motivador es necesario que un empleado desee más de él (valencia), esté convencido de que su esfuerzo producirá el desempeño deseado (expectativa) y confíe en que la retribución monetaria seguirá al mejor desempeño. (instrumentalidad).

Cabe señalar que la valencia del dinero no puede ser fácilmente influida, por la dirección de la organización, ya que esta en función de los valores, experiencias y necesidades personales así como del entorno. Sin nos remitimos al Cap. II de esta tesis, ratificaremos la importancia de la cultura en los procesos motivadores en las organizaciones. En la cuál la incidencia administrativa no es controlada, ni eficaz ya que como ha sido señalado, la función de motivar a los miembros de las organizaciones se ha delegado en la práctica laboral a administradores y/o contadores.

Es por ello importante destacar que las características de los modelos y sus elementos se relacionan a aspectos humanos de carácter psicológico. Entonces, el psicólogo como experto en el comportamiento es el profesional capacitado para evaluar, diseñar, aplicar modelos y estrategias de motivación en cualquier organización.

## CONCLUSIONES

Al investigar a la Psicología, se puede describir a una disciplina abocada al estudio del comportamiento de los seres humanos, con diversas áreas de aplicación; dadas a partir de su historia, conformada por eventos que dieron como resultado dos metodologías de investigación: la empírica y la experimental.

Estos hechos permitieron establecer teorías que más tarde se fundamentaron en métodos objetivos y subjetivos, cabe destacar el éxito de los procedimientos objetivos que han respaldado conocimientos psicológicos y que se aplican en diversas áreas en las que se incluye la Psicología Organizacional.

La Psicología Organizacional se sustenta en los conocimientos de la Psicología Industrial y de la Psicología Social que al hacer un examen sistemático de los aspectos interpersonales de las relaciones humanas que existen en las situaciones de trabajo encuentra una teoría y una metodología apropiada, que permite no solo el estudio del comportamiento humano en el trabajo, sino también la relación de los recursos humanos en la organización.

La organización es un conjunto de personas que se rigen por normas y principios que sirven de pauta a su conducta y permite el logro de sus objetivos. Las personas que la integran se dedican a diversas actividades, todas encaminadas al mismo fin.

En el proceso para llegar a las metas de la organización, surgen diversas necesidades; dentro de las cuales se encuentra el Recurso Humano; el cual es de primordial interés para los estudiosos del comportamiento y para la organización, por ello se diseñó un área denominada Recursos Humanos

Los Recursos Humanos, tienen importancia considerable dentro de la organización ya que para alcanzar los objetivos de la empresa, se requiere de personal o miembros eficientes. Es entonces, cuando el psicólogo aplica sus conocimientos respecto al comportamiento humano.

Se realizan Reclutamiento y Selección de Personal, actividades de Capacitación y de Desarrollo Organizacional en las que se observan patrones administrativos predominantes en comparación a las funciones psicológicas, aún cuando el interés primordial del área es el ser humano. Sin embargo el psicólogo, continúa el estudio del comportamiento humano en el trabajo, realiza investigaciones y modelos que le permitan conocer, controlar y predecir conductas de los miembros de una organización.

El estudio del Comportamiento Organizacional, se ocupa del como las personas de manera individual o grupal actúan dentro de las organizaciones, con el propósito de alcanzar metas.

Para conocer más acerca del comportamiento humano en la organización, se abordan problemáticas específicas como la comunicación, la información para realizar la tarea, alternativas de solución, en las que pueden ser utilizadas diversas técnicas y procedimientos para resolver problemas a partir de la conducta.

El comportamiento organizacional como sistema retoma elementos como la filosofía, los valores, la visión, la misión, la organización formal e informal, la cultura organizacional, el entorno social, el liderazgo, la comunicación, la dinámica de grupos, la calidad de la vida laboral, y la motivación. Este sistema obtiene como resultados: Mejor desempeño, satisfacción de empleados, además de crecimiento y desarrollo.

Los elementos de nuestra atención son: la Cultura y la Motivación.

La cultura, es el conjunto de valores, creencias, actitudes, normas; que influyen en el comportamiento, modo de actuar y forma de vida de un determinado grupo social; justifica las acciones que los miembros realizan y distingue un grupo de otros.

La cultura es el vínculo que permite mantener unida a una sociedad al proporcionar normas, moldear actitudes y comportamientos de los miembros de esta; llega a ser funcional, disfuncional o rígida y se encuentra en las organizaciones de diversos ámbitos como: laboral, deportivo, religioso, político, etc.

Este vínculo ésta presente en las organizaciones laborales, permite que las personas que laboran dentro de ellas se comporten, trabajen, decidan, actúen y se relacionen de cierto modo, característico.

Es por ello que ésta presente la necesidad de hacer culturas organizacionales fuertes, en un marco económico que exige competitividad. Para lograrlo se utilizan los conocimientos y habilidades del profesional de la conducta.

En las organizaciones el primer acercamiento cultural se realiza en el área de Recursos Humanos que recluta y selecciona al personal, ya que se pretende conocer al candidato respecto a sus habilidades y también a su forma de ser que incluye creencias, costumbres, ideas, mitos, entre otras cosas. Si se obtienen datos que indiquen que la persona tiene posibilidades de adaptar todo lo que trae, a lo que es la organización seguramente será miembro de esta. Aún cuando en el proceso de integración a la cultura se tenga que modificar mucho, poco o nada.

Los que se quedan en la organización tendrán que adaptarse a la cultura ya existente. En este proceso se utilizan los procedimientos de la capacitación la cuál funge como facilitadora en la integración del nuevo miembro en la cultura organizacional.

La cultura organizacional, es adquirida a partir de las practicas y conocimientos dados en la organización y posiblemente a través de su historia que sufrirá cambios. Sin embargo; el tratar de modificarla no es sencillo, ya que será necesario cambiar esquemas de los individuos que la componen.

Se han realizado esfuerzos para conseguir culturas fuertes basadas en el éxito de las organizaciones aquellas que lo han logrado demuestran competitividad y crecimiento.

Para conseguirlo se trabajan diversas líneas de investigación, una de ellas es el planteamiento de la Cultura de la Calidad Total, que se convierte en un medio para que las organizaciones puedan renovarse y asumir nuevos retos.

En este proceso de renovación el comportamiento organizacional se orienta hacia fundamentos de procesos de producción ya que la calidad es cumplir con los requisitos; para satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios. El sistema de calidad es la prevención; en el entendido de que la mejor forma de solucionar los problemas es evitar que sucedan y el estándar de realización; es cero defectos o trabajo libre de error. Al implementarlo es visible el proceso de modificación cultural, ya que las conductas que se adquieren conllevan a cambios de practicas, creencias y actitudes.

Sin embargo cuando se deja de lado la motivación en los miembros de la organización, la adquisición de la nueva cultura se complica por la carencia de un móvil que permita el cambio.

Es un gran reto para el psicólogo lograr un cambio cultural a partir de la modificación del comportamiento con un sistema que se utiliza con fines administrativos, aún cuando los factores psicológicos del individuo son determinantes en el proceso.

El miembro de la organización en el cambio cultural de la organización, adquiere elementos que le permiten modificar conocimientos, prácticas en la organización, posiblemente en su vida familiar y personal.

Sin embargo durante el proceso no se retoman de manera formal, aspectos de la persona como la historia, las cogniciones y los reforzadores que permitan motivar a los miembros de la organización. Se da al cambio cultural el carácter de proceso administrativo, sin valorar los aspectos psicológicos que permitan obtener un trabajo eficaz y productivo.

En la búsqueda de la productividad se han hecho diversas teorías que explican y definen a la motivación, con términos que conducen a conocer la importancia de la motivación que radica en aquello que impulsa a la persona a actuar, entonces motivar, es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra.

Se han estudiado modelos motivacionales que al ser aplicados, permiten obtener cambios en el comportamiento organizacional de manera significativa. Esto es dado ya que estos modelos se sustentan en sistemas que pretenden satisfacer necesidades.

Entonces, se puede concluir que en toda organización que pretenda un cambio cultural, tendrá que implementar modelos motivacionales para que el cambio sea real y eficaz, ya que la persona permitirá cambios de conducta, de valores, de creencias y de conocimientos, sólo si encuentra motivos que lo orientarán a los objetivos organizacionales.

En cambio, si la organización lo que necesita es mantener motivados a sus integrantes, es vital considerar los aspectos culturales de la organización y de la persona, para utilizar el sistema motivacional más adecuado. Ya que estos elementos permitirán observar al miembro de la organización de forma real.

Estos sistemas pueden ser aplicados desde el área de Recursos Humanos, de Capacitación o Desarrollo Organizacional a través de las estrategias con las que cada departamento cuenta.

Sin embargo considero que no se le ha dado la importancia real a contar con personas motivadas en una organización, para orientarlas hacia una cultura fuerte. ¿De que sirven los esfuerzos por implementar sistemas de Calidad Total en personas insatisfechas? ; ¿Cómo motivar a los miembros de una organización, cuando no se conoce la cultura de la persona?, ¿Cómo relacionar la cultura de la persona y la cultura organizacional?. Estas preguntas surgen por la carencia de sistemas y evaluaciones que vinculen de forma real y significativa la motivación y la cultura para obtener resultados de eficiencia y productividad en las organizaciones.

Por ello es vital que toda organización cuente con profesionales del comportamiento, dedicados a obtener resultados en el área; siendo la Psicología Organizacional la indicada para evaluar, implementar y dar seguimiento a sistemas motivacionales que coadyuven a la obtención de una cultura fuerte.

## REFERENCIAS

- Alvarado, L., García M. (1994). **"Elaboración y validación de un instrumento para determinar el nivel de cultura organizacional en una empresa"**. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México. ENEP Iztacala, Edo. Méx., México.
- Arana, J. G. (1991). ***Dirección de Servicio. La otra calidad***. México: McGraw-Hill.
- Ardovin, J., Bustos, C., Gayo, R., Jarpa, M. (2000, mayo). Motivación y satisfacción laboral. (30 párrafos). Revista de psicología en Línea (En red). Disponible en: [www.apsique.com](http://www.apsique.com)
- Arias, G. F. (1979). ***Administración de Recursos Humanos***. México: Trillas.
- Arteaga, I. (2001). La Motivación. Concepto, teorías y aplicación escolar.(43 párrafos). Revista de psicología en Línea (En red). Disponible en: [www. Monografías.com](http://www.Monografías.com)
- Bandura, A. (1986). ***A Social Cognitive Theory***. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A., Cervone, A. (1988a). **"Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation"**. Organizational behavior and human decision process (Stanford) 38. 92-113
- Bandura, A. (1988b). **"Organizational Applications of social Cognitive Theory"**. Australian Journal of Management (Australia) 13 (2) 275-302.
- Barratt, P. E. (1990). ***Fundamentos de los Métodos Psicológicos***. México: Noriega Editores.

- Bolles, R. C. (1990). ***Teoría de la Motivación***. México: Trillas.
- Blum, M. (1985). ***Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales***. México: Trillas.
- Blum, M. (1991). "Negotiations" Journal of Management. (USA), 273-303.
- Bone, D., Griggs, R. (1992). ***Calidad en el trabajo. Guía personal de estándares profesionales***. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Buckner, L. M. (1983). ***Servicio a clientes. Curso práctico de Mercadotecnia***. México: McGraw-Hill.
- Cellar, D. F., Barrett, G. V. (1987). " Script Processing and Intrinsic Motivation" Organizational behavior and human decision processes. (USA) 40 115-135.
- Chiaventato, I. (1988). ***Administración de Recursos Humanos***. México: McGraw-Hill.
- Cohen, G. (1991). ***Motivación Laboral. Teorías de la Motivación***. Madrid: Díaz de Santos.
- Davis, K. (1981). ***El comportamiento humano en el trabajo***. México: McGraw-Hill.
- Davis, K. (1983). ***El comportamiento humano en el trabajo***. Puerto Rico: McGraw-Hill.
- Davis, K. (1988). ***Psicología de las organizaciones***. Barcelona: Diana.
- Davis, K. (1999). ***Comportamiento humano en el trabajo***. México: McGraw-Hill.

Denison, D. R. (1991). **Cultura corporativa y productividad organizacional**. Bogota: Legis.

DiCaprio, N. S. (1989). **Teorías de la Personalidad**. México: McGraw-Hill.

Flippo, E. (1981). **Principios de la Administración de Personal**. México: McGraw-Hill.

García, O. A. (1996). **Reclutamiento y selección de Personal**. México: Notimex.

Gilmer, B. (1971). **Psicología Industrial**. Barcelona: Martínez Roca.

González, L., Lameiras, F., Vare, M. (1990). "Escalamiento de Magnitud en la Satisfacción Laboral I. Validez en la ley de Potencia". Revista de Psicología General y Aplicada (Oregón).43. (3), 411-417.

Grados, J., Sánchez, E. (1993). **La entrevista en las organizaciones**. México: Manual Moderno.

Gutiérrez, M. (1993). **Nociones de calidad total. Conceptos y herramientas básicas**. México: Limusa.

Harbour, J. L. (1995). **Manual de trabajo de reingeniería de procesos**. México: Panorama.

Hellriegel, A., Slocum, J., Woodman, R. (1998) **Comportamiento organizacional**. México: Soluciones Empresariales.

Heredia, V. (1984). **Desarrollo organizacional**. México: STPS.

Hilgard, E. R. (1975). **Introducción a la psicología**. Madrid: Morata.

Hodgetts, R., Altman, S. (1991). **Comportamiento en las organizaciones**. México: McGraw-Hill.

INEGI. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (1997). **La calidad INEGI**. México: Autor.

INEGI. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (1998). **Compromiso con la Calidad**. México: Autor.

Jablonsky, J.R. (1995). **Calidad: como implementarlo**. México: CECSA.

Jiménez, C., Reyes, O. (1993). **"Círculos de Participación para Aumentar la Calidad y Productividad en las empresas"**. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Kazdin, A.E. (1983). **Historia de la Modificación de Conducta**. Bilbao: Desclee de Brouwer.

Keller, F. S. (1990). **La definición de Psicología**. México: Trillas.

Kolasa, B. J. (1994). **Individuo, empresa y sociedad: Introducción a la ciencia de la conducta**. Bilbao: Deusto.

Kossen, S. (1995). **Recursos Humanos en las Organizaciones**. México: Harla.

Lacouture, G. (1996). "Factores Motivacionales del Apoderamiento (empowerment) en la Organización". Revista Latinoamericana de Psicología (Puerto Rico) 28, (1), 135-147.

Lessem, R. (1992). **Gestión de la cultura corporativa**. Madrid: Díaz de Santos.

- Luthans, F. (1984). **Modificación de Conducta Organizacional**. México: Trillas.
- Maddux, R. B. (1991). **Formación de equipos de trabajo**. México: Trillas.
- Martín, W. B. (1991). **Servicios de calidad al cliente. La cortesía en el trabajo**. México: Trillas.
- Mayor, L., Tortosa, F. (1990). **Ámbitos de aplicación de la psicología motivacional**. Bilbao, España: Desclée de Brouwer.
- McTeer, W. (1979). **El ámbito de la motivación (ambiental, fisiológica, mental y social)**. México: Manual Moderno.
- Mikovich, G. T. (1994). **Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia**. U.S.A.: Addison Wesley Iberoamericana.
- Norman, M. (1975). **Psicología Industrial**. España: Rialp.
- Peiro, M. C. (1986). **Organizaciones nuevas: Perspectiva psicológica**. Barcelona: Biblioteca Universitaria de las Ciencias Sociales.
- Petrovsky, A. (1985). **Psicología evolutiva y pedagógica**. México: Asbe Cartago.
- Pinillos, J. L. (1975). **Principios de Psicología**. Madrid: Alianza.
- Rivera, T. I. (1991). **"El papel del psicólogo en el ámbito laboral, el diseño de tareas como motivador"**. Tesina de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.
- Robbins, S. (1987). **Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones**. México: Prentice-Hall.

Shein, E. (1980). **Psicología de la Organización**. México: Prentice Hall.

Shein, E. (1982). **Psicología de la Organización**. México: Prentice Hall.

Shein, E. (1990). "Cultura Organizacional". American Psychologist (U.S.A.) 45, (2), 109-119.

Sherman, A. W. (1994). **Administración de los Recursos Humanos**. México: Grupo Editorial Iberoamericana.

Shultz, D. (1990). **Psychology and industry today**. New York: McMillan.

STPS. Secretaria del Trabajo y Previsión Social. (1994). **Técnicas e instrumentos de medición de la calidad para la mediana empresa**. México: Autor.

STPS. Secretaria del Trabajo y Previsión Social. (1997). **Manual de Extensionismo Industrial. Dirección General de Capacitación y Productividad**. México: Autor.

Taylor, A. (1984). **Introducción a la Psicología, Manual**. España: Aprendizaje Visor.

Todt, E. (1986). **La motivación**. España: Biblioteca de Psicología.

Toro, A. F. (1993). "Diferencias en el Perfil Motivacional de Gerentes de Empresas Publicas o Privadas". Revista Latinoamericana de Psicología.(Colombia) 23, (3), 403-423.

Villegas, de la V. J.A. (1994). **Cambio y mejoramiento continuo. Un programa de calidad y productividad al alcance de todos**. México: Diana.

Vroom, V. H. (1964). **Work and Motivation**. Stanford: Wiley

Vroom, V. H. (1988). **Motivación y alta dirección**. México: Trillas.

Zepeda, H. F. (1994) **Introducción a la Psicología**. México: Alhambra Mexicana.

Zepeda, H.F.(1999). **Psicología Organizacional**. México: Addison Wesley Longman Pearson.

## BIBLIOGRAFÍA

- American Psychological Association. (1999). **Manual de estilo de publicaciones**. México: Manual Moderno.
- Anderson, J., Duston, B., Poole, M. (1972). **Redacción de tesis y trabajos escolares**. México: Diana.
- Ardila, R. (1986). **Psicología del trabajo**. Santiago: Universitaria.
- Argyris, C. (1979). **El individuo dentro de la organización**. España. Herder.
- Centro de Asesoría y Psicología Aplicada. (1996). **Bases de la Psicología Organizacional**. México: Autor.
- Garrido, G. I. (1991). "Motivación de logro, diferencias relacionadas con el género y rendimiento". Revista de psicología general y aplicada. (Madrid) 44. (4), 405-411.
- INEGI (1998). **Conceptos básicos de Calidad**. México: Autor.
- Jennings, M., Churchill, D. (1991). **Como gerenciar la comunicación corporativa**. Colombia: Legis.
- Jusidman, M., Castaño, A. (1980). **Las relaciones humanas en las funciones del supervisor**. México: Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1982). "Psicología de las preferencias". Investigación y ciencia. (México) 66, 100-106.

Kenneth, N., Gury, A. (1990). **Conducta organizacional y psicología del personal**. México: Continental.

Mercado, J. (1998). **¿Cómo hacer una tesis?**. México: Limusa.

Offerman, L. R., Gowing, M. K. (1990) "Organizations of the future". American Psychologist (Washington) 45 (2), 95-108.

Oceano Uno Color. (1996). **Diccionario Enciclopédico**. Barcelona: Oceano Grupo Editorial.

Pérez, A.M. (1996). "Los significados sociales en torno al trabajo". Revista Latinoamericana de Psicología (México) 28. (1), 13-30.

Pigors, P., Myers, S. (1977). **Administración de Personal. Un punto de vista y un método**. México: Continental.

Ramírez, G. M., Cortés, E. B., Ibañez, R. J., Hernández, L. M., González, V. R. (1992). **Primeros pasos en la investigación documental**. México: UNAM.

Rodríguez, A. (1988). **Aplicaciones de la Psicología Social**. México. Trillas.

Rogers, R. (1980). **La comunicación en las Organizaciones**. México. McGraw-Hill.

Rojas, E. (1993). " **El papel del psicólogo en la implantación del programa de calidad total en la empresa TEBO S.A de C.V.** ". Tesis de licenciatura no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Salas, E., Glickman, A. (1990). "Comportamiento Organizacional, teoría de sistemas socio-técnicos y calidad de vida laboral". Revista Latinoamericana de Psicología (U.S.A.) 22 (1), 69-82.

Silva, V.M. (1992). "Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional". Revista de Psicología General y Aplicada (Barcelona) 45 (4), 443-451.

Solis, C.P. (1996). "Actitudes hacia el trabajo en estudiantes universitarios mexicanos. y los conceptos de éxito, fracaso, trabajo, y la filosofía de la vida". Revista latinoamericana de psicología (México) 28 (1), 31-61.