



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

INTRODUCCIÓN AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

INTRODUCCIÓN AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La mayor parte del tiempo estamos en nuestros lugares de trabajo. Por eso que es relevante que tengamos la mayor cantidad de información de las empresas donde trabajamos, de qué y cómo lo hacen, sus valores, misión, etc.

PIENSE EN CUÁL ES SU IDEA DE LO QUE ES EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. ¿CREE QUE ES IMPORTANTE Y DESARROLLADO EN SU LUGAR DE TRABAJO? ¿POR QUÉ?

Cada organización es única, tiene su propia personalidad y características. Saber reconocerlas ayudará en las funciones del día a día. De esa forma, nuestros aportes para el alcance de las metas organizacionales serán mayores y nuestra satisfacción será mayor.

El éxito de las organizaciones se debe a un planeamiento estratégico bien definido y un recurso humano capacitado para implementarlo. La escogencia de ese recurso se vuelve entonces una función estratégica donde se siembran las bases del éxito. Contratar personas de distintas característica fortalece las diferentes funciones, al relacionarse con personas distintas.

Cada vez se hace más importante el estudio del impacto que las personas tienen dentro de sus lugares de trabajo, que es lo que le permite a las organizaciones funcionar de manera eficaz y eficiente.



DEFINIENDO EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)

Entendemos como CO el estudio del impacto de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Realiza el análisis de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. Señalamos acá que todas las organizaciones están compuestas por individuos. El CO refleja la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones.

El CO hace referencia a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones. Podemos decir que se basa, sobre todo, en aportaciones de la psicología, la psicología social y la sociología. Es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación.

El CO también tiene una gran relación con el comportamiento de los grupos, incluye temas como normas, funciones, formación de equipos, desarrollo de carrera, capacitación y manejo de conflictos. Esto se debe a que el comportamiento de un grupo de personas no se puede comprender únicamente como la suma de las acciones de los individuos sino que es diferente al de cada uno de sus integrantes.



Otra definición del CO es la comprensión, pronóstico y administración del comportamiento humano en las organizaciones, es un campo que trata de preverlo, explicarlo, comprenderlo y modificarlo en el contexto de las empresas. Está enfocado a los comportamientos observables (conversar, trabajar) y en las acciones internas (pensar, percibir y decidir). Estudia el comportamiento de las personas (tanto como individuos o miembros de unidades sociales mayores) y analiza el comportamiento de esas unidades mayores (grupos y organizaciones).

Uno de los retos para comprender el CO es que este solo puede observarse en forma parcial. Esto por cuanto tiene algunos aspectos superficiales visibles, como las estrategias de la organización, la definición de sus objetivos estratégicos, las políticas y los procedimientos implementados, la estructura de organización, la autoridad formal y la cadena de mando (organigrama), así como la tecnología que utiliza.

El CO también posee variables que no se observan a simple vista, como las percepciones y las actitudes individuales, las normas del grupo, las interacciones informales y los conflictos interpersonales e inter grupales, que afectan en el comportamiento de las personas y los grupos.

Para comprender mejor el comportamiento organizacional se deben considerar los siguientes aspectos:

1. El CO es una disciplina científica aplicada: está relacionada con cuestiones prácticas, cuyo fin es ayudar a las personas y organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más altos. Uno de sus fines es que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, eleva las normas de competitividad que la organización y contribuye a que esta alcance el éxito.
2. El CO se enfoca en las contingencias: trata de identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas.
3. El CO se vale de métodos científicos: formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente.
4. El CO facilita la administración de las personas en las organizaciones: son entidades vivas y, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. Ayuda a que las personas y las organizaciones se entiendan mejor.
5. Está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio: con la teoría de las organizaciones, el desarrollo organizacional, la administración de personas o de recursos humanos.
6. EL CO es un facilitador en la obtención de las metas organizacionales y debe estar liderado por personas especializadas en esta área.

¿CUÁLES SON LAS VARIABLES INDEPENDIENTES QUE SE CONTEMPLAN EN EL ESTUDIO DEL CO?

Las variables que guían la medición del comportamiento organizacional.

1. Variables independientes

- a. Las variables a nivel de sistema organizacional: están en la organización como un todo. Deben abordarse de forma holística, involucrando el sistema entero, el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo. El todo es diferente a las partes, así como el agua es diferente del hidrógeno y el oxígeno.
- b. Las variables a nivel grupal o de equipo: son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes.
- c. Las variables a nivel individual: son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación.



2. Variables dependientes

La interacción de variables independientes del CO determina la forma de las variables dependientes. El modelo del CO incluye aquellas variables dependientes que son los principales indicadores que se pretenden evaluar o medir.

- a. Desempeño: el desempeño individual afecta el del grupo y este condiciona el de la organización.
- b. Compromiso: reduce el ausentismo, que es el número de personas que faltan a trabajar, a la frecuencia y los motivos por los cuales lo hacen. Pueden ser voluntarias o involuntarias (enfermedad, fuerza mayor).
- c. Fidelidad: la fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación del personal, es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización. El aumento de la rotación implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como indemnizaciones. Algunas industrias necesitan renovarse constantemente, como por ejemplo, las de tecnología.
- d. Satisfacción en el trabajo: las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción tiene que ver con la calidad de vida en el trabajo. Dicha satisfacción no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización.



3. Variables intermedias

Las variables independientes y dependientes del CO producen variables intermedias

- a. Productividad: cuando alcanza sus objetivos, incluye la eficiencia y la eficacia. La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, hace hincapié en los medios y procesos. La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados. Una empresa es eficaz cuando satisface con éxito las aspiraciones de sus clientes y es eficiente cuando lo hace a un costo bajo.
- b. Adaptabilidad y flexibilidad: es la facilidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos. Consiste también en la capacidad para modificar el comportamiento y las actividades en función de nuevas exigencias internas y externas.
- c. Calidad: es la capacidad para satisfacer siempre las necesidades del cliente, interno o externo.
- d. Innovación: se refiere a la capacidad de la organización para crear algo completamente nuevo y diferente.
- e. Satisfacción del cliente: es la capacidad de la organización para cumplir las expectativas y aspiraciones del cliente (sea interno o externo) al ofrecerle una atención esmerada y confiable.

EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

¿CÓMO LOGRAMOS LLEGAR AL ÉXITO ORGANIZACIONAL? ¿QUÉ ELEMENTOS DEBEMOS CONOCER?

Desde el momento en que un equipo de personas trabaja en conjunto para cumplir un objetivo, ya existe algún tipo de estructura. El trabajo en equipo es definitivamente un aliado en la consecución de los objetivos de la organización. Entre sus características encontramos:

FIGURA 1. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO.



También encontramos elementos como:

- » **Entorno:** gobierno, competencia, presiones sociales.
- » **Personas:** individuos, grupos.
- » **Estructura Organizacional:** puestos, relaciones.
- » **Tecnología:** maquinaria, comunicaciones, informática.

LAS CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS SEGÚN ALLPORT, G.W. (1937) SON LAS SIGUIENTES:

Edad: se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y esto no es así, ya que, a diferencia de los jóvenes, estos poseen experiencia y difícilmente son reemplazados. También se dice que entre más vieja sea una persona, menor serán las ganas de perder su trabajo por las pocas oportunidades que tienen de conseguir una nuevo.

¿QUÉ PODEMOS HACER PARA MEJORAR LA CONDICIÓN DE LA MUJER EN LOS LUGARES DE TRABAJO?

Género: debemos tomar en cuenta que, entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en la calidad del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno que le permita combinar sus actividades de trabajo, así como, según algunos estudios, poseen mayores índices de ausentismo, debido a que se vive se relaciona lo que pasa en la casa y la familia.

Estado civil: el matrimonio trae responsabilidades mayores que podrían hacer que un trabajo estable fuera más valioso e importante. No hay pruebas acerca de que este factor influya mucho, pero se cree que las personas casadas son más responsables, que tienen pocas ausencias y están más satisfechas en su trabajo, debido a que tienen una familia y necesitan velar por sus intereses.

Antigüedad: existe una relación positiva entre la antigüedad y la productividad en el trabajo. Entre más tiempo tenga en la empresa más se perfecciona en su trabajo y se la persona lo hace de manera más rápida. Además es importante estar satisfecho con lo que se hace.

Estas son otras variables que, unidas a las características biográficas, determinan el comportamiento de una persona. Mencionemos algunas de ellas:

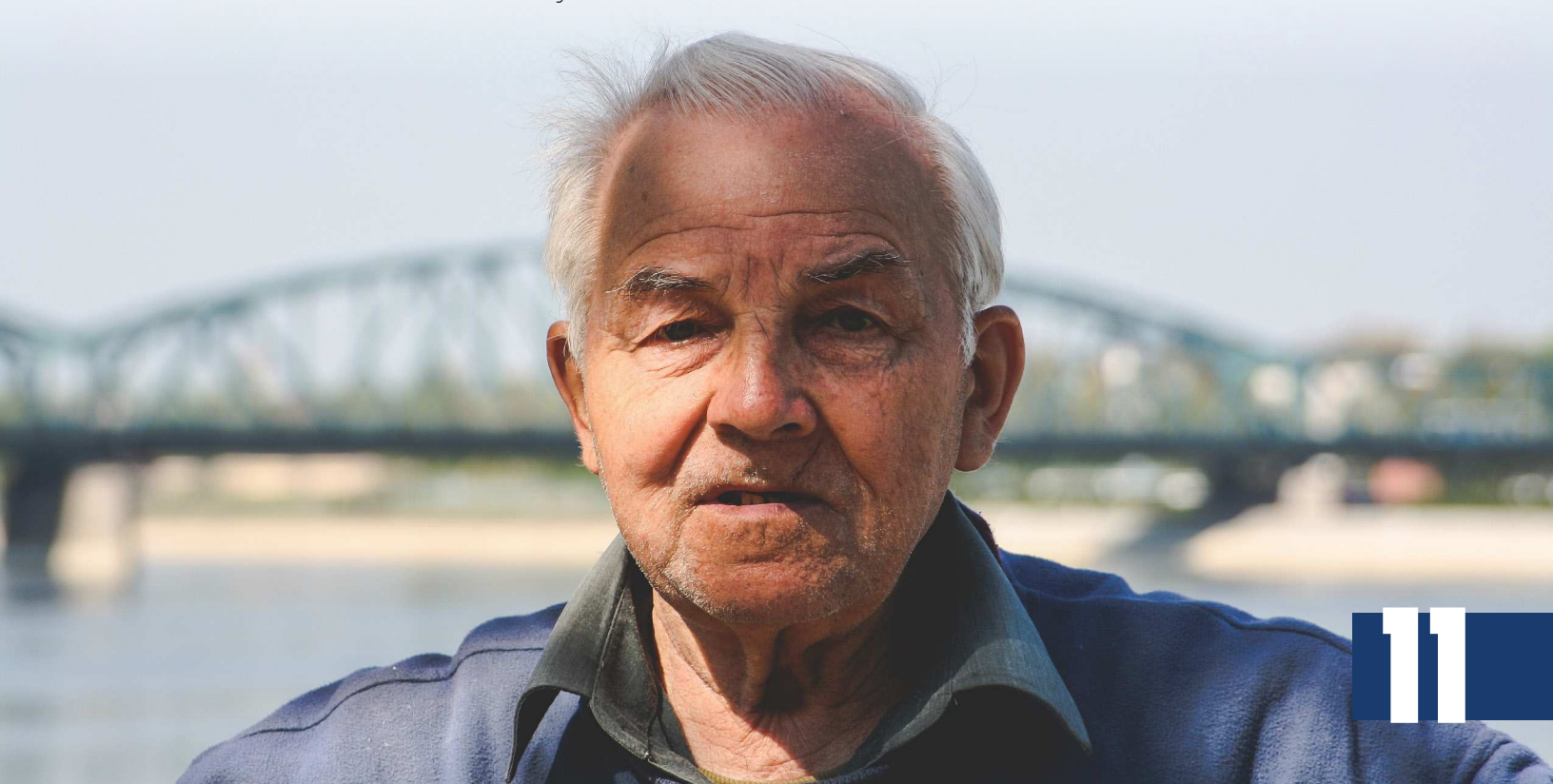
PIENSE QUÉ VENTAJAS Y DESVENTAJA TIENE CONTRATAR A UNA PERSONA DE 50 AÑOS, O MÁS, EN SU LUGAR DE TRABAJO. ¿CONSIDERA QUE EN COSTA RICA LAS PERSONAS MAYORES DE 40 AÑOS TIENEN LA MISMA OPORTUNIDAD DE EMPLEARSE QUE UNA CON 30 AÑOS O MENOS?

La personalidad: es la forma en la que la persona actúa con los demás y con su entorno. Se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base a varios factores como la herencia; los factores que se incidieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento, físico; el ambiente; los primeros aprendizajes; la forma en la que crecimos; la cultura que adquirimos; los grupos sociales que nos rodearon.

Actitudes: las actitudes son proposiciones evaluativas (favorables o desfavorables) de objetos, personas o circunstancias. Reflejan los sentimientos personales respecto a algo. Cuando afirmo: “Me gusta mi trabajo”, estoy expresando mi actitud

hacia el trabajo. Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes y por ello los gerentes buscan ofrecer una solución. Así las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro. Por lo que las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados y a la vez retenerlos.

La satisfacción en el trabajo, ya señalada anteriormente, implica cómo medir este tipo de satisfacción, qué lo determina y cómo afecta en la productividad del empleado. El trabajo no solo es realizar tus tareas específicas, además existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.



PIENSE EN UNA PERSONA QUE RECIÉN HA SIDO CONTRATADA. ¿CREE QUE DENTRO DE UN AÑO HARÁ EL TRABAJO CON LA MISMA CALIDAD Y RAPIDEZ?

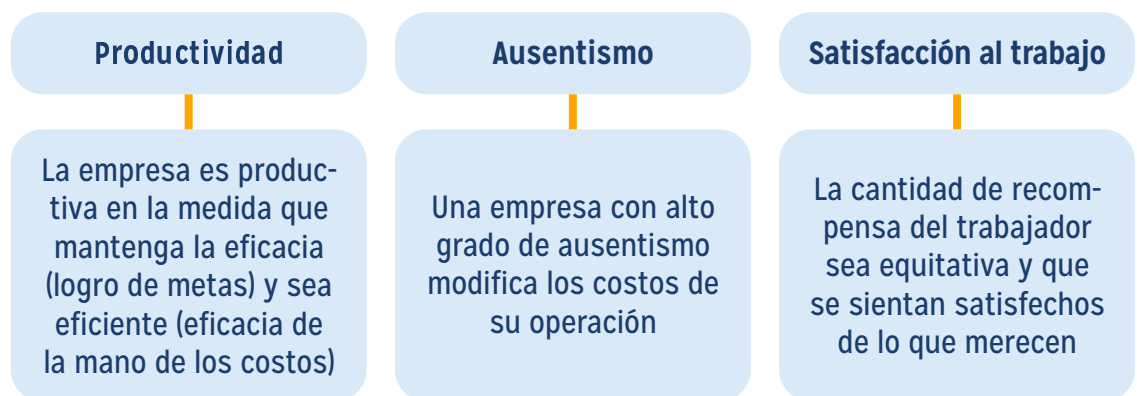
Habilidad: se refiere a la capacidad que tiene un individuo de realizar varias tareas en un trabajo. Es un activo real. El conjunto de habilidades de un individuo se conforman en dos categorías: habilidades intelectuales y físicas. Por ejemplo, Irving Saladito en el salto largo, o Whitney Houston en el canto.

Las percepciones: puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales, a fin de darle un significado a su ambiente.

Aprendizaje: es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia. Irónicamente, podemos decir que los cambios en el comportamiento indican que se ha llevado a cabo un aprendizaje y que el aprendizaje es un cambio en el comportamiento.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes. Las variables dependientes que consideran algunos autores o que son fundamentales para el éxito de una organización son:

FIGURA 2. VARIABLES DEPENDIENTES PARA EL ÉXITO DE UNA ORGANIZACIÓN.



Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- » **Variables del nivel individual:** que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- » **Variables a nivel de grupo o equipo:** el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es un factor de estudio.



SATISFACCIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO

Según Robbins (1998, pp. 52-213):

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998- pag 52-213).

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado. Muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990 pag 196).

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988 pag 325). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.

Quien está muy satisfecho con su puesto, tiene actitudes positivas hacia este; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998) pag 89.



DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL


Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

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

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal, como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que solo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal (salario emocional). Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

Pag 111



Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el colaborador realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes, pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1990 pag. 210).

SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998 pag 119.). Se entiende la productividad como "la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella" (Stoner, 1994 pag. 305).

En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción. Asimismo, la productividad del corredor de bolsa es limitada por los movimientos generales del mercado accionario, cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los insatisfechos obtendrán muchas comisiones. Por el contrario, cuando el mercado está hacia la baja, la satisfacción del corredor no importa gran cosa. Con lo anterior queremos decir, que hay distintas formas de motivar dependiendo del tipo de posición y persona.

Al parecer, el nivel del puesto también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa.

Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez, estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral (Robbins Stephen, 1993,1998 pag. 243).

En contraposición con las afirmaciones anteriores, Pinilla plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice:

(...) Por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestra necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, en usted y en mí (...) (Pinilla. 1982 pag. 361:)

La resultante final de la solución de las necesidades que se acaban de mencionar es el sentimiento de satisfacción y conciencia de esa satisfacción. Esto da libertad psicológica, permite que la gente se entregue a objetivos de superación en su propio trabajo. La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo.

Es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo y se trabaja mejor cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que se avance; se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo.

El sentimiento y la conciencia de la satisfacción no solo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad y la alegría en el trabajo. Es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias. Es decir, que antes que la tecnología, el capital, las materias primas y los edificios, en la industria trabaja un grupo humano y la productividad depende de la eficiencia de ese grupo humano.





El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o productividad. De la actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente y la producción es la base de la vida social de los pueblos porque sin ella no hay empleo ni bienestar social.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque aprenden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, que trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trabajo es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y de la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consiente de los jefes.

El planteamiento anterior respecto a la relación entre satisfacción laboral y productividad puede tener sentido cuando se trata de reflexionar en términos de lo que el ser humano busca en el trabajo, pero al no existir sustento empírico, queda como una propuesta interesante, pero teórica.

MANIFESTACIÓN DE INSATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. Se presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

- » **Abandono:** la insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- » **Expresión:** la insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- » **Lealtad:** expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- » **Negligencia:** implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores, así como el aumento de los índices de accidentes laborales.



TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE HERZBERG

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez (Dessler, 1987). Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes «relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala» (Dessler, 1987).

Posteriormente, los relatos se analizaron y el contenido de las historias reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas. Por otra parte, aquellos en los cuales el rol causal eran factores como el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas (León y Sepúlveda, 1978).

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

- » Factores intrínsecos o motivadores que incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.
- » Factores extrínsecos que son las políticas y la administración de la empresa, las relaciones interpersonales, el sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.



De modo que «satisfacción laboral» e «insatisfacción laboral» se explican por diferentes factores; la primera por factores intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de factores extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra.

Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las «necesidades de desarrollo psicológico». De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables solo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará solo «ausencia de satisfacción» (Atalaya, 1995).

Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores –por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado– causaría insatisfacción. Su mejoramiento aumento de sueldo eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. De modo que estos funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejora la salud (Atalaya, 1995).

Lo interesante es que para motivar al individuo se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los factores extrínsecos. Sin embargo, las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos (Stoner y Freeman, 1994 pag 336).

Asimismo, la teoría es incompatible con investigaciones precedentes, dado que ignora las variables situaciones específicas. Herzberg supone que se da una relación entre satisfacción y la productividad, pero su metodología no se ocupa de la segunda, si se desea relevar la investigación es preciso suponer una fuerte relación entre satisfacción y productividad.



TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND

David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la explicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿por qué tiene más éxito los Estados Unidos que otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la

necesidad de logro que manifestaban muchos administradores de los países industrializados (McClelland, 1961). Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder.

¿QUÉ FACTORES LE MOTIVAN EN SU TRABAJO?

La necesidad de logro refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia.

Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. La necesidad de afiliación describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La necesidad de poder refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder (Gordon, 1997).

McClellan descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro, pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder (Dessler, 1991).



En sus investigaciones McClelland identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro:

- » Prefieren trabajos en los cuales se puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa. Prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte.
- » Tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana.
- » Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos) (Stoner, 1994 pag 335).

TEORÍA DE LA EQUIDAD

La teoría de la equidad es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo. Trata de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida (Stoner, 1994).

Adams (1963-1965) al diseñar esta teoría afirma que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y además, con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad (Davis y Newstrom, 1994).

La gente hace comparaciones en su trabajo; si a un joven profesional le ofrecen un empleo calificado y un sueldo por encima de lo esperado en su primer empleo, irá a trabajar entusiasmado y satisfecho. Aunque el sueldo está por encima de lo esperado, de pronto deja de ser importante. La cuestión ahora es la recompensa relativa y lo que considera justo. Existen evidencias para concluir que los empleados comparan con los demás lo que entregan y lo que reciben en su puesto, y que las desigualdades pueden influir en el esfuerzo que le dedican (Robbins, 1998).

La teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes de los modelos son: «insumos», «resultados», «persona comparable» y «equidad-desigualdad».

Las reacciones a la desigualdad son muy variadas. La reacción emocional a la sobrecompensación es probablemente un sentimiento de culpa, pero frente a la sub-compensación, es probable que surjan sentimientos de ira hacia la organización.





TEORÍA DE REFUERZO

El modelo teórico se basa en la Ley del efecto, la cual establece que las respuestas seguidas estrechamente por resultados agradables (premios) se refuerzan y es más probable que se repitan y las respuestas seguidas estrechamente por resultados desagradables (castigos), se debilitan y es menos probable que ocurran nuevamente. Esto funciona mejor cuando: (1) el refuerzo ocurre inmediatamente después que se produce la respuesta esperada; (2) la experiencia del refuerzo se repite mucho, y (3) la magnitud del elemento del refuerzo (es decir, el premio o castigo) es grande, (Wexley y Yuki, 1990 pag 421).

Al respecto, los expertos opinan que mediante la teoría del refuerzo, el administrador motiva a los empleados alentando comportamientos deseados y desalentando los no deseados. Se debe aprender a recompensar (reforzar) la productividad, el alto desempeño, la creatividad, la mejor calidad y el compromiso, por ejemplo, y desalentar el ausentismo, la baja del desempeño e ineficiencia. Algunos refuerzos pueden ser: trabajos desafiantes, el dinero, elogios, reconocimiento y progreso profesional. Aunque la eficacia de tales refuerzos, varía de un individuo a otro según su historia personal (Nash, 1988, Gordon, 1997 pag 199).



REFERENCIAS

El texto se construyó a partir de las ideas de los siguientes autores: Adams (1963-1965), Atalaya (1995), Davis y Newstrom (1994), Dessler (1987), Gordon (1997), León y Sepúlveda (1978), McClelland (1961), Nash (1988), Pinilla (1982), Robbins (1998), Shultz (1990), Stephen (1993), Stoner (1994), Stoner y Freeman (1994) y Wexley y Yuki (1990).

