

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA.

SUB DIRECCIÓN DE POSGRADO.

MAESTRIA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL.



Tesis:

Implementación de un método de intervención activo y formal denominado ECO (Equipo de Clima Organizacional), para el incremento del nivel de satisfacción del clima organizacional; de una empresa de transporte federal de pasajeros.

**PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO
ACADÉMICO DE MAESTRIA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y
ORGANIZACIONAL.**

PRESENTA:

LIC. ARMANDO SANTILLAN ROMERO.

ASESORES:

M.D. ÁLVARO ANTONIO ASCARY AGUILLÓN.

SEMESTRE ENERO-JUNIO 2011 MONTERREY, N.L. MEXICO.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios por permitirme despertar cada día con la humildad para entender que cada vez necesito menos de las cosas materiales y más del mana del cielo.

A mis padres que con su espíritu emprendedor e integridad entre el decir, pensar y actuar he descubierto lo más importante de la vida. Por mi esposa Claudia, compañera incansable, fuente de estímulo, apoyo y confianza que sin ella no hubiera podido caminar durante más de una década y concluir cada etapa en mi formación académica y profesional: “gracias amor”. Por mis tres hijos Paulina, Mauricio y Emilio; mis mas grandes tutores que me han proporcionado la oportunidad de ver el rostro de los más puro y bello al estar en contacto todos los días con sus ojos.

A cada uno de mis maestros que a lo largo de toda la vida me entregaron su paciencia, visión, conocimiento y experiencia; fundidos en un solo crisol: SER; Lic. Leticia Ancer gracias por estar acompañando a Claudia en los momentos de mi titulación de licenciatura, Lic. Cristina Sánchez por pensar en mí al requerir un elemento que fuera parte de la gran responsabilidad de formar profesionista en la carrera de psicología, Lic. Arnoldo Téllez, por extenderme su mano y llamarme amigo, Lic. Alvaro Ascary por su gran calidad y calidez como ser humano, a mi director el Lic. Armando Peña, comprometido con la excelencia y formador de líderes y a mi maestro el Dr. Eduardo Leal, fuente inagotable de experiencia y sabiduría.

A mis amigos y compañeros maestros, quienes son pieza fundamental en mi preparación.

A mi jefe, director y amigo Ing. Jesús Almaguer, quien me mostro con su ejemplo que el ser humano y el ser laboral si pueden convivir sin conflicto, a mi tutor laboral Apolinar de Leon quien me formo en los años más insipientes de mi carrera profesional, maestro de maestros a quien aprecio y agradezco todo lo que me ha proporcionado en lo personal, espiritual y profesional y que dio todo lo que estaba a su alcance para el éxito del presente trabajo.

ÍNDICE.

Resumen.....	5
Capítulo 1: Introducción.....	6
1.1 Concepción de la idea a investigar.	
1.2 Justificación de la investigación.	
1.3 Planteamiento del problema de investigación.	
1.4 Objetivo general.	
1.5 Objetivos específicos de la investigación.	
Capítulo 2: Marco Teórico.....	10
2.1 Elton Mayo y las relaciones humanas	
2.2 Abraham Maslow y la teoría humanista	
2.3 Frederick Herzberg y la motivación laboral	
2.4 David McClellan y los tres factores de las necesidades del trabajador	
2.5 El trabajo: motivación y enriquecimiento de funciones	
2.6 Lippitt, Watson y Westley y el cambio planeado	
2.7 Encuestas de Clima organizacional como método de intervención en las organizaciones.	
2.8 Equipos de trabajo y herramientas de solución de problemas	
Capítulo 3: Metodología.....	47
3.1 Diseño: Cuasi experimental.	
3.2 Hipótesis	
3.3 Operacionalización de variables	
3.4 Participantes:	
3.5 Escenario o ambiente	
3.6 Instrumentos	
3.7 Procedimiento	

Capítulo 4: Resultados y Discusión.....	53
Capítulo 5: Conclusiones.....	62
Bibliografía.....	64
Anexos.....	66

RESUMEN

La participación protagónica, sincera y con asignación formal de responsabilidad de los miembros que forman los equipos de intervención denominados “ECO”; no solo por su simbolismo con el fenómeno acústico de repetición de mensajes, sino también por el significado del concepto: “**E**quipo de **C**lima **O**rganizacional” ; son parte de lo que el presente trabajo quiere mostrar y demostrar en relación con el proceso de intervención para mejorar el nivel de satisfacción en las diferentes áreas de trabajo de la empresa Transportes del Norte, Grupo Senda.

El considerar como prioritario a los colaboradores no basta, es donde este trabajo expone que el “rol activo” de estos en la intervención mediante planes de análisis y solución de problemas aunado al reconocimiento, difusión y asignación formal de parte de la alta dirección; han permitido incrementar el nivel de satisfacción de los que laboramos en la compañía, y es de esperarse ya que no solo es “parecer”, si no “ser” y “ser reconocido” lo que ha impulsado a los colaboradores del “ECO” a un auto compromiso para proponer y ejecutar cambios y acciones que han favorecido el ambiente de trabajo, la realidad de las áreas de trabajo y la percepción en el trato interpersonal.

Pareciera que el rol de recursos humano y el jefe inmediato se queda fuera de la escena o en segundo lugar, sin embargo no es así ya que son estos los que catalizan, promueven y permiten que los ECO sesionen a lo largo del proceso de intervención, el cual ha requerido más de 12 meses; además de tener a su cargo el apoyar la gestión de los recursos materiales requeridos durante este tiempo.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Concepción de la idea a investigar.

Por años en Grupo Senda se le ha brindado al colaborador el estatus de “el activo más importante” por arriba de los bienes, equipos o marcas; desde 1999 se han aplicado de manera periódica procesos diagnósticos de medición del nivel de satisfacción – insatisfacción entre los colaboradores de las diferentes empresas; estas se han aplicado en intervalos de dos a tres años entre aplicación y aplicación; teniendo como alcance el 80% de la población y utilizando desde entonces los servicios del mismo consultor, el cual proporciona la ventaja de comparar los resultados a los largo del tiempo.

Anteriormente a este proceso de intervención, la manera de ejecutar los planes de mejora estaban condicionados a las acciones o tareas que tanto el área de recursos humanos como las jefaturas de las áreas establecían como prioritarias en base los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas.

1.2 Justificación de la investigación.

Una de las primeras razones por las que se requirió definir una forma diferente de intervención posterior a la aplicación de las encuestas de clima organizacional, fue porque el tiempo que le dedicaban las áreas de recursos humanos y el jefe inmediato eran relativamente pequeñas y al parecer de bajo impacto en el nivel de satisfacción, en base a lo anterior es preciso mencionar que “los procesos de diagnóstico de clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”. Gonzales, 1997.

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

La Encuesta de Clima Organizacional utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga de dichos factores.

1.3 Planteamiento del problema de investigación.

Son dos los aspectos que están presentes en la presente investigación: primero el proceso diagnóstico del clima organizacional el cual muestra una fotografía de los “sentimientos” que tienen los encuestados en relación a las expectativas personales versus la realidad percibida por este; entre más distante este la expectativa personal de la realidad percibida, más alto será su nivel de insatisfacción.

El segundo proceso está relacionado con la etapa de intervención acción el cual desde la teoría del desarrollo organizacional establece con todo proceso de cambio planeado debe cumplir con varios requisitos como: contrato, diagnóstico, planeación y acción.

Paso 1 Contrato: Se basa en el principio de la comprensión mutua, la cual permite aclarar las expectativas entre el consultor y su cliente. Características: puede ser escrito u oral, variación infinitamente infinita y dinámico dependiendo de las interacciones y la evolución de los procesos y acciones; para este proceso se utilizó un acuerdo oral entre los integrantes del ECO.

Paso 2 Diagnóstico: A).- Definir el problema, áreas detectadas:

- * Objetivos poco claros
- * Falta de Liderazgo
- * Resultados deficientes
- * Colaboración del equipo
- * Toma de Decisiones

B).- Recabar información valida, en base a los medios utilizados:

- Encuestas
- Entrevistas
- Observación
- Definir hipótesis de trabajo: Los integrantes del ECO establecerán planes de trabajo de alto impacto que incrementen el nivel de satisfacción en las áreas de trabajo.

Paso 3 Planeación: A).- Libre elección de alternativas, el integrante del ECO selecciona libremente las alternativas después de la información generada.

Se define como enfoque de intervención el concepto de Equipo de análisis y solución de problemas.

Paso 4 Acción: A) Auto responsabilidad, el integrante del ECO desarrolla compromisos internos sobre la decisión o acción. Se establecen y monitorean actividades del ECO en base a juntas de seguimiento.

Ante ello se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Será eficiente la implementación de un método activo y formal, denominado ECO (equipo de clima organizacional); para el incremento en el nivel de satisfacción del clima organizacional?

1.4 Objetivo general:

Conocer el nivel de mejora en la satisfacción de los colaboradores de la empresa, comparándola a nivel de pre test y post test.

1.5 Objetivos específicos de la investigación.

1.5.1 Identificar el nivel de mejora en la satisfacción de los colaboradores en relación a cada variable evaluada (pre test, post test).

1.5.2. Identificar el nivel de mejora en la satisfacción de los colaboradores en relación a los puestos.

1.5.3 Conocer la tendencia de la satisfacción laboral a través de una gráfica de variable tiempo.

1.5.4. Identificar el grado de insatisfacción en relación a la región y cada variable evaluada.

1.5.5. Gestión y desarrollo del método formativo ECO (Equipo de Clima Organizacional).

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

2.1. Elton Mayo y las relaciones humanas

La satisfacción en el ejercicio de actividades laborales, técnicas o profesionales es un fenómeno que a lo largo de la historia del ser humano, cada vez más a generado mayor interés de estudio e investigación; a continuación se mencionan las teorías más representativas que abordan los fenómenos vinculados con nuestro objeto de estudio: el ser humano en el trabajo.

Desde 1920 hasta la Segunda Guerra Mundial se van reemplazando las monarquías por regímenes democráticos. Así el sistema autoritario se va convirtiendo en uno más participativo. La creciente demanda de participación en las industrias incrementó la afiliación sindical, fortaleciendo las estructuras de agremiación de los trabajadores, que por esa vía tratan de lograr y exigir su participación. En toda Europa los sindicatos crecen en número y en vigor, canalizando las inquietudes de la fuerza laboral. Otra de las variables dentro de este contexto, es la influencia de la legislación social, los estados, que en la etapa anterior consideraban a las empresas como ámbitos alejados de su influencia a partir de 1920 comienzan a regular las relaciones laborales, a fijar límites de contratación y a restringir los usos abusivos del poder de contratación de los patrones.

Simultáneamente se producen importantes desarrollos en las ciencias afines (Sociología y Psicología), la expansión de desarrollo y teorías de las ciencias sociales trajo aparejado un mayor conocimiento sobre las variables de la conducta y el comportamiento, que permitió elaborar modelos más realistas y más integrales aplicados a todo nivel.

George Elton Mayo¹ comenta que “las Relaciones Humanas es una expresión que se usa con frecuencia para designar las formas en que los gerentes o cualquier persona con un rol administrativo formal, interactúan con sus subordinados. Cuando esta administración del personal estimula la obtención de más y mejor trabajo, tenemos buenas relaciones humanas en la organización. Cuando la moral y la eficiencia se deterioran, las relaciones humanas son deficientes” (*The Humanist Temper, Elton Mayo 1949*). Para crear buenas relaciones

humanas, es preciso que los gerentes o jefes inmediatos sepan por qué los empleados actúan como lo hacen y qué factores sociales y psicológicos los motivan; fue precisamente esto lo que Elton Mayo descubrió en los estudios que realizó en la compañía Western Electric, durante los años de 1924 a 1933, con el tiempo llegaron a ser conocidos con el nombre de "Estudios de Hawthorne"², porque muchos de ellos tuvieron lugar en la planta Hawthorne de la Western Electric, cerca de Chicago. Los estudios pretendían investigar la relación entre el nivel de iluminación en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados: el tipo de cuestión que habrían abordado Frederick Winslow Taylor³ y sus colegas.

En sus primeros estudios, los investigadores de la Western Electric dividieron al personal en grupos experimentales, que fueron sometidos a cambios deliberados de iluminación, y en grupos de control, cuya iluminación permanecía constante durante los experimentos. Los resultados fueron ambiguos. Cuando fueron mejoradas las condiciones de iluminación de los grupos experimentales, la productividad tendía a incrementarse según lo previsto, aunque los aumentos no eran uniformes. Pero la productividad tendía a seguir incrementándose cuando empeoraban las condiciones de iluminación, y para complicar aún más las cosas, la producción de los grupos de control también tendía a mejorar cuando se modificaban sus condiciones de iluminación, pese a que no se habían hecho cambios en la iluminación del grupo de control. Era evidente que alguna otra cosa además de la iluminación estaba influyendo en el desempeño de los trabajadores.

En un nuevo conjunto de experimentos, un pequeño grupo de trabajadores fue puesto en un cuarto separado y algunas variables fueron alteradas: se aumentaron los sueldos; se introdujeron periodos de descanso de diversa duración; la jornada y la semana laborable fueron acortadas. Los investigadores, que ahora fungían como supervisores, también permitieron a los grupos escoger sus periodos de descanso y opinar en otros cambios propuestos. Y otra vez los resultados fueron ambiguos. El desempeño tendía a aumentar con el tiempo, pero crecía y disminuía de manera no uniforme, en estos experimentos y en otros posteriores Mayo y sus colegas concluyeron que los incentivos financieros, cuando se ofrecían, no eran la causa de los incrementos de la productividad. Por el contrario pensaban que una compleja cadena de actitudes había afectado esos incrementos: como habían sido seleccionados para recibir atención especial, los grupos experimentales y de control adquirieron un orgullo de grupo que los motivaba para mejorar su desempeño en el trabajo; la simpática supervisión había reforzado aún más la intensificación de su motivación. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si

piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial. Este fenómeno recibió después el nombre de efecto de Hawthorne: Los métodos de trabajo tienden a la eficiencia, ninguno a la cooperación, la cooperación humana no es el resultado de las determinaciones legales ni de la lógica organizacional; sus causas son más profundas, como revela la experiencia de Hawthorne, a partir de la cual, Mayo defiende los siguientes puntos de vista:

- El trabajo es una actividad grupal.
- El mundo social del adulto está estandarizado en relación con su actividad de trabajo.
- El reconocimiento, la seguridad y la sensación de pertenecer a algo, son más importantes en la determinación de la moral del obrero y de su productividad, que las condiciones físicas en las cuales él trabaja.
- El trabajador es una persona cuyas actitudes y eficiencia están condicionadas por las demandas sociales, dentro o fuera de la empresa.
- En la fábrica, los grupos informales ejercen gran control social sobre los hábitos de trabajo y las actitudes individuales del obrero.
- El cambio de una sociedad establecida a otra adaptación tiende a desmembrar continuamente la organización social de una fábrica o industria en general.
- La colaboración grupal no ocurre por accidente; debe ser planeada y desarrollada, si se alcanza esa colaboración, las relaciones de trabajo en la empresa pueden llegar a una cohesión que resista los efectos del desmembramiento de una sociedad en adaptación.

El trabajo es una actividad típicamente grupal. La primera conclusión resultante de la investigación plantea que el nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales y materiales de producción.

Elton Mayo destaca que, mientras la eficiencia material aumentó poderosamente en los últimos 200 años, la capacidad humana para el trabajo colectivo no mantuvo el mismo ritmo de desarrollo. Afirma que la solución a este problema no puede darse solo mediante el retorno de las formas tradicionales de la organización, sino que debe haber una concepción de las relaciones humanas en el trabajo. Como resultado de la experiencia de Hawthorne, se verificó que la colaboración en la sociedad industrializada no puede dejarse al azar, mientras se vela solo por los aspectos materiales y tecnológicos del progreso humano.

Según Elton Mayo, la actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad.

El obrero no actúa como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social. Los cambios tecnológicos tienden constantemente a romper los lazos informales de camaradería y amistad dentro del trabajo a privar al obrero del espíritu gregario, mientras es responsable de su producción.

La tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y de comunicar, dotada de jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal. La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de "estar junto a", de "ser reconocida", de recibir comunicación adecuada. La civilización industrializada origina la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión, mientras que la fábrica surgirá como una nueva unidad social que proporcionara un nuevo hogar, un sitio para la comprensión y la seguridad emocional de los individuos.

Los investigadores también concluyeron que los grupos informales de trabajo (el ambiente social del personal) tienen gran influencia en la productividad. Muchos de los empleados consideraban su trabajo como aburrido y sin sentido. Pero sus relaciones y amistad con los compañeros de trabajo, algunas veces influidas por el antagonismo común en contra de los "jefes", le daban un poco de sentido a su vida laboral, proporcionándoles un medio parcial de protección contra la gerencia. Por estas razones la presión de grupo, y no las exigencias de este último, tenían a menudo la máxima influencia en la productividad del personal. Así pues, para Elton Mayo el concepto de "hombre social" (motivado por necesidades sociales, en busca de relaciones en el trabajo y que responde más a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) tenía que reemplazar el antiguo concepto de "hombre racional", motivado por necesidades económicas personales.

Estas aportaciones le permitieron al movimiento de relaciones humanas poner en relieve las necesidades sociales mejorando la perspectiva clásica que consideraba a la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. En cierto modo, Elton Mayo redescubrió el antiguo principio de Robert Owen⁴ según el cual, un genuino interés por los trabajadores, las "máquinas vitales" como Owen solía llamarlos, pagaría dividendos.

Desde el punto de vista de Owen, y en oposición a los filósofos del individualismo, "el Hombre es un producto social, manufacturado el cual sería como un libro en blanco que la sociedad, mediante sus agentes socializadores, procede a escribir: es decir el carácter del individuo pasa a ser creación del medio social y de los antecedentes de su historia individual y la construcción de su

personalidad a lo largo de toda su vida. Cree en la omnipotencia de la razón, por lo que su ideología asienta sus bases en la educación, parte de la idea de que las condiciones de vida determinan la suerte del individuo y, para mejorarla, se debe reconstruir el ambiente en que vive el ser humano” (*Capital Proved with Reference to the Present Combinations among Journeymen, Robert Owen, 1825*), para Owen, el hombre depende de su entorno natural y social. El hombre es bueno por naturaleza pero las circunstancias no le dejan serlo (idea original de Rousseau, la cual Owen abordó dentro de sus aportaciones) razón por la que una de sus contribuciones más notables es que “debemos mejorar el entorno del hombre para que éste sea bueno, para que emerja su bondad” de esta manera el hombre bueno trabajará mejor voluntariamente.

A continuación se mencionan los aspectos más influyentes de la concepción Oweniana de la reforma social, en la que se estableció un parte aguas en la forma de ver la relación laboral; más allá de la cadena productiva:

- La idea de que la **calidad del trabajo** de un obrero mantiene una relación directamente proporcional con la calidad de vida **del mismo**, por lo que las medidas de mejora a aplicar no deben basarse exclusivamente en mejorar el incremento de la producción de cada obrero, se debe considerar además el brindar mejoras en las áreas de vivienda, higiene, educación, prohibición del trabajo infantil, salarios y hacer que se cumplan como tope máximo, las horas de la jornada laboral establecidas (Owen estableció diez horas y media, en la actualidad en nuestro país la ley federal del trabajo establece tres horarios de trabajo para las área de producción: matutino con 8 horas, vespertino con 7 ½ horas y nocturno con 7 horas).
- La recurrencia al Estado, del cual recibió poco o nulo apoyo, como legislador y emancipador de los cambios producidos en la comunidad ideal.
- Simultáneamente las ideas de que una comunidad ejemplar puede servir de sustento de un cambio social profundo y que la reforma social es independiente de la acción política y la toma del poder.
- La institución de comunidades agrícolas, en donde no existe la propiedad privada. Al igual que Fourier, y en oposición a Saint-Simón, Owen supedita la industria a la agricultura.
- La idea de que el trabajo es, o debería ser, la medida del valor.
- Establecimiento de Bazares Obreros, establecimientos de intercambio de productos por medio de bonos cuya unidad era la hora de trabajo rendido. Idea que anticipa a los Bancos de Intercambio de Proudhon⁵ (intercambio de bienes y servicios entre los trabajadores)

Otro de los cambios de paradigma fue la importancia que tiene el estilo del gerente y con ello inició la renovación en la formación de los administradores, la atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas humanas, en oposición a las habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos, los administradores empezaron a pensar en función de

los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo.

Los experimentos de Hawthorne, aunque influyeron profundamente en la forma en que los gerentes concebían su trabajo y en cómo fue realizada después la investigación de la administración, presentaban muchas deficiencias de diseño, análisis e interpretación. La congruencia de las conclusiones de Mayo y sus colegas con los datos es todavía objeto de numerosos debates y de mucha confusión ya que el concepto de "hombre social" era un importante contrapeso al modelo unilateral de "hombre económico- racional"; pero tampoco describía totalmente a los individuos en el lugar de trabajo. Muchos administradores y escritores supusieron que el empleado satisfecho sería más productivo. Con todo, los intentos hechos por incrementar la producción en la década de 1950, al mejorar las condiciones de trabajo y la satisfacción del personal, no aportó el mejoramiento impresionante de la productividad que se había esperado. Por lo visto, el ambiente social del lugar de trabajo no es más que uno de los factores de interacción que influyen en la productividad. He aquí otros: los niveles de salarios, el grado de interés de las tareas, la cultura y estructura organizacional, las relaciones entre empleados y gerentes. En conclusión, el tema de la productividad y de la satisfacción del trabajador ha resultado ser un problema más complejo de lo que se pensó en un principio.

Elton Mayo y sus colegas fueron los primeros en aplicar el método científico al estudiar al trabajador en su ambiente de trabajo. Los investigadores posteriores tenían una formación más rigurosa en las ciencias sociales (psicología, sociología y antropología), sirviéndose además de métodos más refinados de investigación. De ahí que estos últimos hayan recibido el nombre de "científicos del comportamiento y no teóricos de las relaciones "humanas".

Elton Mayo y los teóricos de las relaciones humanas introdujeron el concepto de "hombre social", motivado por el deseo de establecer relaciones con los demás. Algunos estudiosos de la conducta, entre ellos Argyris, Abraham Maslow y McGregor, sostuvieron que el concepto de hombre que se auto realiza explicaba de manera más exacta la motivación del hombre.

2.2. Abraham Maslow y la teoría humanista

Según Abraham Maslow⁶, "las necesidades que estamos motivados a satisfacer caen dentro de una jerarquía. En la parte inferior de ésta se hallan las necesidades físicas y de seguridad. En la parte superior se encuentran las necesidades del ego (la necesidad de respeto, por ejemplo) y las de autorrealización (entre las que se cuenta la necesidad de significado y crecimiento

personal)” (*A Theory of Human Motivation, Abraham Maslow, 1943*). En general, las necesidades de nivel inferior han de ser satisfechas antes que se examinen las de nivel superior. Puesto que muchas de ellas han sido satisfechas en el mundo moderno, casi todos estamos motivados, por lo menos en parte, por las del ego y las de autorrealización. El gerente que conoce estas necesidades está en condiciones de utilizar distintas formas de motivar a sus subalternos

La Teoría humanista de autorrealización de Abraham Maslow influyó notablemente en la visión del mundo para la sociedad ya que proporcionó un nuevo rostro al estudio del comportamiento humano, llamó a su nueva disciplina Psicología Humanista, es importante mencionar que su vida familiar y sus experiencias influyeron en sus ideas psicológicas, tras la Segunda Guerra Mundial, comenzó a cuestionarse el modo en que los psicólogos llegan a sus conclusiones y aunque no estaba totalmente en desacuerdo, tenía sus propias ideas sobre cómo entender la mente humana, los psicólogos humanistas postulan que todas las personas tienen un intenso deseo de realizar completamente su potencial para alcanzar un nivel de “autorrealización”; para probar que los seres humanos no solamente reaccionan ciegamente a las situaciones, sino que tratan de realizar una tarea mayor, se estudiaron mentalmente a individuos saludables en lugar de a personas con serios problemas psicológicos. Esto le proporcionó información para su teoría de que la gente vive “experiencias cumbre”, momentos sublimes en la vida en los que el individuo está en armonía consigo mismo y con su entorno, desde la perspectiva de que las personas auto realizadas pueden vivir muchas experiencias cumbre durante el día, mientras que otras tienen esas experiencias con menor frecuencia.

La psicología humanista es una escuela que pone de relieve la experiencia no verbal y los estados alterados de conciencia como medio de realizar nuestro pleno potencial humano.

Surgió como reacción al conductismo y al psicoanálisis, dos teorías con planteamientos opuestos en muchos sentidos pero que predominaban en ese momento. Pretende la consideración global de la persona y la acentuación en sus aspectos existenciales (la libertad, el conocimiento, la responsabilidad, la historicidad), criticando a una psicología que hasta entonces se había inscrito exclusivamente como una ciencia natural, intentando reducir al ser humano a variables cuantificables o que en el caso del psicoanálisis, se había centrado en los aspectos negativos y patológicos de las personas.

Por esto, uno de los teóricos humanistas más importantes de la época, Abraham Maslow, denominó a este movimiento la tercera fuerza para mostrar lo que se proponía con esta corriente: integrar las formas aparentemente opuestas en que se expresaba el quehacer psicológico de la época (conductismo y psicoanálisis).

El pensamiento que influyó en el surgimiento de esta corriente es muy amplio y podría resumirse como el que generaron todos aquellos que se han resistido a reducir la psicología y el estudio de los seres humanos a una mera ciencia natural. Sin embargo, se pueden sistematizar sus influencias en varios grupos principales: en cuanto a la crítica al mecanicismo y reduccionismo de la psicología en tanto ciencia natural, y su propuesta de poner énfasis en la intencionalidad del ser humano, como individuo total, en el aporte de figuras disidentes de la ortodoxia freudiana se pueden contar como influencias a Erich Fromm con su foco en la búsqueda existencial de los seres humanos, a Karen Horney, a Erik Erikson con su concepción sociocultural del desarrollo humano, a Fritz Perls y el desarrollo de la Terapia Gestalt, a Carl Gustav Jung con su estudio de la espiritualidad humana y su lucha por auto desarrollarse, a Alfred Adler, a Wilhelm Reich con su reivindicación del cuerpo en la psicoterapia, a Eric Berne con su contribución sobre los juegos psicológicos y el guión psicológico, y a Viktor Frankl, con la creación de la Logoterapia y la búsqueda del sentido de la existencia que ésta propone.

Las teorías de la personalidad que emergieron en esos momentos y que intentaron mostrar al ser humano más en función de sus motivaciones y necesidades que en función de sus patologías o determinaciones, como las de Gordon Allport y Henry Murray.

Dentro de esta corriente los enfoques teóricos y terapéuticos son tan diversos que no es posible plantear un modelo teórico único, lo que sí se puede extrapolar de estas diversas teorías y enfoques es una serie de principios y énfasis:

1. Énfasis en lo único y personal de la naturaleza humana ya que el ser humano es considerado único e irrepetible, tenemos la tarea de desarrollar eso único y especial que somos, así ámbitos como el juego y la creatividad son considerados fundamentales.
2. Confianza en la naturaleza y búsqueda de lo natural: el ser humano es de naturaleza intrínsecamente buena y con tendencia innata a la autorrealización, la naturaleza de la que este ser humano forma parte, expresa una sabiduría mayor.

Por lo tanto, como seres humanos debemos confiar en la forma en que las cosas ocurren, evitando controlarnos o controlar nuestro entorno.

3. Concepto de conciencia ampliado: la conciencia que tenemos de nosotros mismos y la forma en que nos identificamos con nuestro yo o ego, es uno de los varios estados y niveles de conciencia a los que podemos llegar, pero no es el único.

4. Trascendencia del Ego y direccionamiento hacia la totalidad que somos: la tendencia en el curso de nuestra autorrealización es ir alcanzando cada vez niveles de conciencia más evolucionados, que se caracterizan por ser cada vez más integradores (de partes de nosotros mismos y de nuestra relación con el resto, y con la totalidad).

5. Superación de la escisión mente/cuerpo: la psicología humanista parte desde un reconocimiento del cuerpo como una fuente válida de mensajes acerca de lo que somos, hacemos y sentimos como medio de expresión de nuestras intenciones y pensamientos. Funcionamos como un organismo total, en que mente y cuerpo son distinciones hechas sólo para facilitar la comprensión teórica.

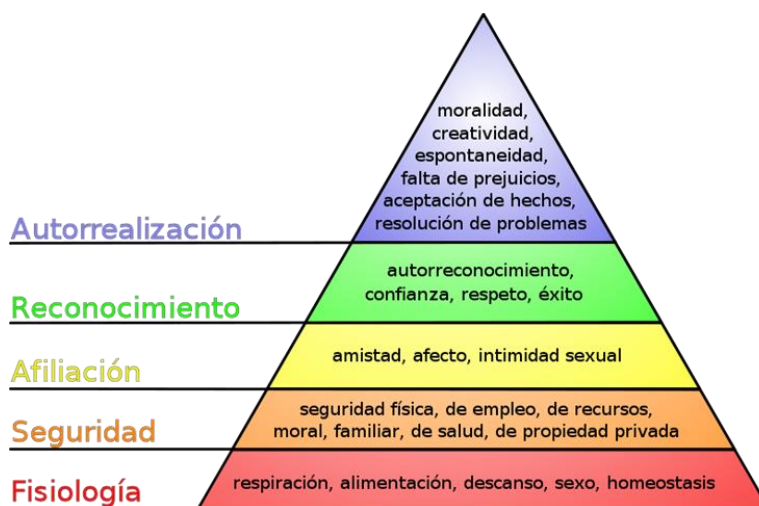
6. Reequilibrio entre polaridades y revalorización de lo emocional: la cultura occidental ha tendido a valorar lo racional sobre lo emocional, la acción frente a la contemplación, etc. Esto produce un desequilibrio en nuestro organismo, ya que desconoce aspectos valiosos de nosotros mismos o los subestima, relegándolos al control de otros. El cultivo de lo emocional, lo intuitivo, lo contemplativo, por parte de la psicología humanista, es un intento por restablecer ese equilibrio.

7. Valoración de una comunicación que implique el reconocimiento del otro en cuanto tal: dejar de reconocer a los demás como objetos, o medios para alcanzar nuestros propósitos personales, es uno de los énfasis principales de esta corriente. Esta forma restringida de relacionarse con los demás se transforma en una barrera comunicacional entre los seres humanos, ya que nos concentramos en sólo una parte del otro (la que nos es útil, por ejemplo), y dejamos de verlo como un ser total, impidiendo una comunicación plena.

Maslow ideó una ayuda visual para explicar su teoría, que llamó “jerarquía de necesidades”, consistente en una pirámide que contiene las necesidades humanas, psicológicas y físicas. Subiendo escalón a escalón por la pirámide, se llega a la autorrealización. En la base de la pirámide se encuentran las “necesidades básicas” o “necesidades fisiológicas”, que incluyen la alimentación (comer y beber), la respiración, la eliminación (orinar, defecar, sudar, etc.), el descanso y el sueño en general, el mantenimiento involuntario e instintivo de las funciones corporales que hacen posible la vida. El siguiente nivel es el de las

“necesidades de seguridad y protección”: seguridad, orden y estabilidad, estos dos primeros escalones son importantes para la supervivencia de la persona, una vez que los individuos tienen satisfecha su nutrición, cobijo y seguridad vital, tratan de satisfacer otras necesidades. El tercer nivel es el de “necesidad de amor y pertenencia” compuesto por necesidades psicológicas; cuando los seres humanos han cuidado de sí mismos físicamente, están listos para compartirse a sí mismos con otros. El cuarto nivel se alcanza cuando los individuos se sienten cómodos con lo que han conseguido; este es el nivel de “necesidad de estima” que incluye el éxito y el status fundamentalmente en la percepción propia (autoestima), aunque también en la percepción que los demás le transmiten. La cima de la pirámide es la “necesidad de autorrealización” y se supera cuando se alcanza un estado de armonía y entendimiento. Maslow usó los escritos y realizaciones de Albert Einstein para ejemplificar las características de la persona autorrealizada encontrando que todos los individuos que estudió presentaban rasgos de personalidad similares ya que todos estaban “centrados en la realidad”, capaces de diferenciar lo que era fraudulento de lo que era genuino. También estaban “centrados en los problemas”, en el sentido de que trataban las dificultades de la vida como problemas que requerían solución. Estos individuos también estaban cómodos cuando estaban solos y tenían relaciones personales saludables, solo tenían unos pocos familiares y amigos cercanos, más que un gran número de relaciones superficiales. Otra figura histórica que resultó útil a Maslow en su camino hacia el entendimiento de la autorrealización fue Lao-Tsé, el “padre del taoísmo”; un principio del taoísmo consiste en que las personas no obtienen significado personal ni placer buscando posesiones materiales. Cuando Maslow introdujo estas ideas, algunos no estaban preparados para entenderlas; otros le tildaron de acientífico. Algunas veces considerado como en desacuerdo con Sigmund Freud y su teoría psicoanalítica, realmente posicionó su trabajo como un complemento vital al de Freud, (*en su libro Toward a psicología of being 1968*), afirmaba: “Es como si Freud nos proporcionase la mitad enferma de la psicología y ahora debamos completarla con la mitad sana”, encuentra dos facetas de la naturaleza humana, la sana y la enferma, de modo que considera que deberían existir dos caras en la psicología. Consecuentemente, argumentaba que la forma en la que las necesidades esenciales son satisfechas es tan importante como las necesidades en sí mismas. Juntos, estos dos elementos definen la experiencia humana en la medida en que una persona satisface su impulso de cooperación social, establece relaciones significativas con otras personas y amplía su mundo. En otras palabras, establece conexiones significativas con una realidad externa — un componente esencial de la autorrealización— por el contrario, en la medida en que las necesidades vitales encuentran egoísmo y satisfacción del deseo de competición/competencia, la persona adquiere emociones hostiles y limita sus relaciones con la realidad externa —su conciencia permanece internamente

limitada. Ruth Benedict y Max Wertheimer fueron modelos de la autorrealización para Maslow. A partir de ellos generalizó que, entre otras características, las personas auto realizadas tienden a enfocar sus problemas fuera de sí mismas; tienen un sentido claro de lo que es verdadero y lo que es falso; son espontáneos y creativos; y no están demasiado aferrados a las convenciones sociales. Más allá de la rutina de la satisfacción de las necesidades, se prevén experiencias extraordinarias, llamadas “experiencias cumbre”, que constituyen momentos de profundo amor, entendimiento o felicidad durante los que la persona se siente más completa, viva, autosuficiente, e incluso como la propia continuación del mundo, más consciente de la verdad, la justicia, la armonía, la bondad, y ese tipo de sentimientos las personas autor realizadas tienen muchas experiencias de este tipo. Maslow utilizó el término “meta motivación” para describir a las personas auto realizadas que actúan impulsadas por fuerzas innatas que están más allá de sus necesidades básicas, de tal modo que pueden explorar y alcanzar su completo potencial humano.



Interpretación de la jerarquía de necesidades de Maslow

Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de todas las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno, las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.

A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual. Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores ya que las necesidades básicas requieren para su

satisfacción un ciclo motivador relativamente corto en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.

Se han hecho muchos análisis y críticas sobre la obra de Maslow, podemos abordar el célebre trabajo "A Theory of Human Motivation" (*publicado en la Psychological Review en junio de 1943*). Allí, se postula que las necesidades se estructuran desde la base fisiológica (que poco agregan al modelo de la economía clásica del hombre racional) hasta las afectivas (que reconocen el aporte de Freud y Horney) y las de autoestima y autorrealización (que integran aportes de Adler, Nietzsche y Goldstein).

Este ha sido el tema más difundido de su obra, hasta el punto que automáticamente suele asociarse el apellido Maslow a la palabra "motivación" y al modelo llamado "Pirámide de las necesidades", lo interesante consiste en reconocer el papel de estas necesidades en el camino del hombre hacia su realización y el estado de salud; sobre todo cuando en esa época de la historia de la humanidad la psicología se orientaba por casos y situaciones fuera del espacio laboral del ser humano, es decir el objeto de estudio estaba centrado en la vida afectiva y social en relación a la interacción con los demás y su entorno personal y no se abordaba de manera directa la situación en las organizaciones industriales.

Colin Wilson ofrece un penetrante comentario al respecto: "La cuestión realmente revolucionaria aquí era que los elementos marcados como niveles superiores son tan instintivos como las inferiores, y también son parte de los impulsos subconscientes del hombre". En el hombre está, entonces, la necesidad del autodesarrollo en un plano ontológico y, por lo tanto, el principio de salud como necesidad, este concepto de hombre trasciende la visión de un neurótico que alterna entre el principio del placer y el instinto de autodestrucción. Quienes peregrinan a Florencia para ver al monumental David, se encuentran con un conjunto escultórico realizado por Miguel Angel para la tumba del Papa Julio II, conocido como "Los prisioneros", son figuras humanas (Atlante y Ridestantesi) que parecen querer escapar del bloque de mármol. Así, están eternamente esforzadas e incompletas. La metáfora que patentiza este conjunto es que cada escultura está en la piedra y es el artista quien la "libera", cuentan que el mismo Miguel Angel, cuando recibía los bloques de mármol virgen, los veía un largo tiempo, pensativo, escrutándolos con atención. Cuando le preguntaban el por qué de esta indagación, contestaba: "Busco la forma que tiene dentro; después, mi trabajo no es más que liberarla". Esta parte psicológica del ser humano es la que desde mediados del siglo pasado se demostró que en cada uno de nosotros hay una obra de arte que debemos lograr.

2.3. Frederick Herzberg y la motivación laboral

El ser humano está inmerso en una dinámica en donde convergen situaciones, realidades y fantasías, fue Frederick Herzberg⁷ el que profundizó en este aspecto al proponer la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la "Teoría de los dos factores" (*Harvard Business Review*, Sep. /Oct87). Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores: La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación, estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción y la insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene, si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

FACTORES MOTIVACIONALES (INTRINSECOS)	FACTORES HIGIENICOS (EXTRINSECOS)
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

Los factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo, como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Por todo lo anterior los factores higiénicos son entendidos como de “contexto” y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

En base a lo que Herzberg destaca, sobre los factores higiénicos, éstos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas “motivación positiva”, o castigos “motivación negativa”. Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

Los factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña, los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual, con esto pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando estos son óptimos, provocan la satisfacción en las personas. Sin

embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Los factores motivacionales son responsables de la satisfacción profesional de las personas, están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción". Esta es una de las grandes aportaciones de esta teoría, ya que contra toda lógica los efectos contrarios no son la contraparte, sino la ausencia de satisfacción o insatisfacción; es decir cuando no existen las condiciones pertinentes marcadas por cada factor se manifiesta lo siguiente: en el caso de los factores higiénicos no se obtiene motivación pero sí satisfacción y su ausencia genera insatisfacción; en el caso de los factores motivacionales el no contar con ellos generan desmotivación. Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral.

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo calman o contienen su fuerza laboral en lugar de motivarla, debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene "factores que eliminan la insatisfacción". Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas, para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores "factores que aumentan la satisfacción por el trabajo".

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo o funciones" (job enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical eliminando tareas más simples y elementales, y adicionando tareas más complejas; u horizontalmente eliminando tareas relacionadas con ciertas actividades y adicionando otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

Las teorías de la motivación – desarrolladas por Maslow y por Herzberg – presentan puntos de coincidencia que permiten elaborar un cuadro más amplio y rico sobre el comportamiento humano. Los factores higiénicos de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow “necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, principalmente, aunque incluyen algunas de tipo social”, mientras que los factores motivacionales se refieren a las llamadas necesidades secundarias “necesidades de estima y de autorrealización”.

A continuación se enumeran los factores más representativos:

Factores de higiene

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo

- Ambiente físico
- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral
- Crecimiento

Factores de motivación

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción

Es muy común cometer el error al considerar que son los factores higiénicos los que generan motivación en el trabajador, y lo se dedica especial atención a ellos, pensando que nos generaran colaboradores motivados y comprometidos con su trabajo, por esta razón se enumeran diez elementos de lo que entendemos por “Dinámica de higiene”, los cuales bajo ésta teoría nos garantizan la satisfacción den el trabajo:

1. Los factores de higiene se enfocan en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean. La dinámica subyacente de higiene es evitar la ansiedad que puede producir el ambiente.
2. Cuando los factores higiénicos se deterioran a un nivel inferior del que los empleados consideran aceptable, entonces se produce insatisfacción laboral. Los factores de higiene afectan directamente las actitudes laborales, principalmente la satisfacción y la insatisfacción.
3. Cuando estos factores han sido satisfechos o llevados a niveles que los empleados consideran aceptables, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva destacable, o lo que entendemos por motivación en el trabajo.
4. La gente está insatisfecha en un entorno negativo, pero raramente se encuentran satisfechos por uno bueno. Se debe crear un sistema común de sistemas integrados de higiene.

5. La prevención de la insatisfacción es tan importante como el fomento de una motivación satisfactoria.
6. Los factores higiénicos operan independientemente de los factores motivadores. Un individuo puede estar altamente motivado en su trabajo y estar insatisfecho con su entorno laboral y prever los factores higiénicos y motivadores para crear incentivos.
7. Todos los factores de higiene son igual de importantes, aunque su frecuencia difiera considerablemente.
8. Las mejoras de los factores de higiene tienen efectos a corto plazo. Cualquier mejora resulta en la eliminación a corto plazo, o prevención, de insatisfacciones.
9. Las necesidades de higiene (o de mantenimiento) son cíclicas por naturaleza y vuelven a un punto de inicio. Esto lleva al síndrome ¿Qué has hecho por mí últimamente?
10. Las necesidades higiénicas tienen un punto cero cada vez mayor y ninguna respuesta definitiva.

2.4. David McClellan y los tres factores de las necesidades del trabajador

Son tres los impulsos: poder, afiliación y realización, que tienen un valor especial para la ciencia de la administración y deben reconocerse para lograr que una empresa organizada funcione bien, dado que cualquier empresa organizada y cada departamento dentro de ella representan grupos de individuos (afiliación) que trabajan para alcanzar metas conjuntas, la necesidad de realización es de gran importancia; Mc.Clelland⁸ y otros investigadores han descubierto que las personas que poseen una alta necesidad de poder tienen un gran interés por ejercer influencia y control (*La motivación humana*, 1987 D. McClellan). Tales individuos generalmente buscan posiciones de liderazgo; con frecuencia son buenos conversadores, aunque a menudo les gusta discutir mediante diversos argumentos; son enérgicos “boquiflojos”, tercos y exigentes y disfrutan al enseñar y hablar en público. Necesidad de afiliación. Las personas que tienen una alta necesidad de afiliación suelen gustar de ser apreciadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazadas por un grupo social. Como individuos tienden a ocuparse de mantener relaciones sociales placenteras, de disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, están listos a consolar y ayudar a quienes tienen problemas y de

gozar la interacción amistosa con los demás. Necesidad de realización. Las personas que tienen una alta necesidad de realización poseen también un intenso deseo por el éxito y un temor igual al fracaso, quieren ser desafiadas, establecerse metas moderadamente difíciles (pero no imposibles), dar un enfoque realista al riesgo (tal vez no les agraden los juegos de azar, sino más bien analizarán y evaluarán los problemas); prefieren asumir una responsabilidad personal para hacer que se realice un trabajo; les gusta obtener una retroalimentación rápida y específica en términos de cuán bien hacen las cosas, tienden a ser constantes, les gusta trabajar durante largas horas, no se preocupan indebidamente por el trabajo si este ocurre, y gustan de dirigir sus propios “espectáculos”.

Esta teoría es de suma importancia a tomar en cuenta en los procesos de intervención o cambio planeado en las organizaciones; ya que nos detalla las situaciones o componentes de los tres factores que además de ser motivantes para el trabajador, también describen el perfil de liderazgo que ejercen dentro de los grupos de trabajo y los roles que se asumen de manera activa y participativa; a continuación detallaremos cada uno:

Necesidades de Realización, su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios. Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso.

Necesidades de Poder, su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados.

Necesidades de Filiación, su rasgo esencial ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

Los trabajadores con una alta necesidad de poder institucional tienden a ser más eficaces que aquellos que cuentan con el rol formal pero carecen o cuentan con poca necesidad de poder.

Generalmente, las tres necesidades están presentes en cada individuo. Son formadas y adquiridas con el tiempo por la vivencia cultural del individuo y su experiencia de vida, se puede utilizar el entrenamiento para modificar un perfil de necesidad. Sin embargo, una de las necesidades es la dominante, también dependiendo de cada personalidad. A diferencia de Maslow, McClelland no especificó ninguna etapa de transición entre las necesidades, la importancia de las

diversas necesidades en el trabajo depende de la posición que cada individuo ocupa, la necesidad de logro y la necesidad de poder son típicas en las gerencias medias y de la plana mayor.

Las conclusiones de las investigaciones de McClelland, desarrolladas por medio de encuestas, dieron como resultado que la gran mayoría de la población de los países del área (continente Americano), tienen un alto nivel de afiliación y un bajo nivel de logro, este postulado de McClelland acerca que el desarrollo económico de los países se basa en el rol “emprendedor” el cual es entendido como “el hombre que organiza la unidad comercial y/o aumenta su capacidad productiva”, fueron corroboradas por una investigación desarrollada por Charles McLaughlin de la Escuela de Negocios Sloan de MIT. La carencia casi total de “emprendedores” o dicho de otra forma empresarios independientes que inicien y organicen nuevas actividades productivas, tiene efecto directo sobre el lento y bajo desarrollo de nuestras economías.

2.5. El trabajo: motivación y enriquecimiento de funciones

El trabajo constituye un rasgo específico de la actividad humana: es un común denominador y una condición imprescindible para la existencia de la vida social. Por ello el proceso histórico de desarrollo de la humanidad se fundamenta en el trabajo, que es el proceso de transformación que hace el hombre de la naturaleza y esta a su vez reacciona sobre el hombre modificándolo.

Sin embargo, desde el punto de vista económico, lo que interesa es el hecho de que el trabajo en sí es el elemento esencial del proceso de producción, y a su vez éste, consiste en aplicar un determinado esfuerzo, físico o psíquico, sobre un objetivo con la finalidad de transformarlo.

La observación de la realidad muestra una gran variedad de tipos de trabajo. Así, desde el punto de vista del producto obtenido, existen casi tantos tipos de trabajos como bienes y servicios. Sin embargo todo trabajo por distinto que sea, supone un esfuerzo humano y como tal un gasto de las potencias del hombre. Desde el punto de vista del individuo, el trabajo puede considerarse como una categoría abstracta.

El trabajo puede tomar aspectos muy diferentes según sean los medios de producción a su disposición y según sean los tipos de relaciones, que a través del trabajo, se establezcan entre los hombres. Ambas condiciones se interrelacionan mutuamente, y de hecho, caracterizan los distintos modos de producción de la historia de la humanidad. Desde el punto de vista del trabajo, hay un hecho histórico fundamental: a partir de un determinado momento el hombre es capaz de producir con su trabajo más de lo que necesita para vivir, es decir, aparece un excedente.

La aparición del excedente es un fenómeno que además de permitir un intercambio y favorecer las posibilidades de progreso, es causa necesaria para que surja la explotación. A lo largo de la historia la explotación ha tomado varias formas: esclavitud, servidumbre, asalariados, la existencia del trabajo asalariado viene condicionada por la generalización de la producción de mercancías, hasta llegar a la situación en que el mismo trabajo es una mercancía, que como tal, se compra y vende en el mercado. Exige la existencia de un trabajador libre, con capacidad jurídica y real y de una masa de individuos cuya única posesión sea su propia capacidad de trabajar. Estos asalariados, por la venta de su capacidad de trabajo, pueden obtener a cambio, las demás mercancías necesarias para su subsistencia.

El trabajo está ligado con el concepto de motivación, parecería ilógico hablar de trabajo sin tocar el tema de que motiva al ser humano a trabajar o si el trabajo es motivantes para el ser humano; pareciera lo mismo pero no es así; la palabra motivación se deriva del vocablo latino "movere", que significa mover; "Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado"; para un entendimiento mayor se enuncian las definiciones de algunos destacados expertos en el ramos del comportamiento en las organizaciones:

Frederick Herzberg dice: "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo" (*Comportamiento Organizacional, Robbins, Stephen P., 1996*).

Jones la ha definido como algo relacionado con: "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto".

Dessler lo considera como un reflejo de "el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades".

Kelly afirma que: "Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta".

Stephen Robbins publica la siguiente definición de motivación: "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

Peiró (1989) lo define como el conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, que mediante el uso de técnicas e instrumentos, materias o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad, la persona aporta energías, habilidades, conocimientos, y otros diversos recursos, y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social.

En síntesis podemos definir el significado del trabajo como un conjunto de creencias y valores hacia el trabajo que los individuos van desarrollando antes y durante el proceso de socialización en el trabajo. Se trata de un conjunto de cogniciones flexibles y sujeto a cambios y modificaciones en función de las experiencias personales y los cambios en aspectos situacionales o contextuales. Existen dos tipos de valoraciones normativas: Consideran que el trabajo es una obligación y deber del ciudadano con la sociedad, resaltan las obligaciones que la sociedad tiene con el individuo de darle el derecho a trabajar. En definitiva, unas orientaciones entienden el trabajo como un deber y otras como un derecho, ambas son independientes; WILPERT y RUIZ QUINTANILLA (1988), afirman que estos resultados son las razones básicas por las que la gente trabaja: Estatus y prestigio, Ingresos, Mantener ocupada a la persona, Contactos interpersonales, Servir a la sociedad, Auto expresividad; cada persona tiene metas, algunos de manera consciente y otros ligadas a sus sueños o aspiraciones: Variedad en el trabajo, Ajuste entre las habilidades y los requerimientos del puesto de trabajo, Autonomía, Oportunidades de promoción o ascenso, Buen sueldo, Buenas condiciones físicas de trabajo, Buen horario, Oportunidad de aprender cosas nuevas, Estabilidad, Un trabajo interesante, Buenas relaciones interpersonales. Tanto las razones por las que la gente trabajo como las metas constituyen los valores laborales del individuo.

El enriquecimiento del puesto o la función es otro de los aspectos fundamentales del trabajo, sobre todo en nuestra cultura laboral la cual está relacionada con organizaciones o compañías en donde la operación o productividad está ligada a los tiempos en que un operario dedica todo su jornada a una función tan monótona y repetitiva como apretar un perno en una línea de montaje, se ha visto que una tarea tan repetitiva crea insatisfacción laboral, desmotivación, frustración y, paradójicamente, también estrés, porque el empleado siente que no tiene ningún control sobre su tarea. Pero el desafío hoy día es mayor, y consiste en enriquecer el puesto de trabajo.

El enriquecimiento del puesto de trabajo es un enfoque que busca rediseñar los puestos de trabajo para incrementar la motivación y la satisfacción en el empleo. En general, los puestos se enriquecen permitiendo que los empleados adquieran mayores responsabilidades y funciones nuevas; permiten por lo tanto un trabajo más variado, aprendizajes nuevos, y todo esto conlleva una mayor motivación, más calidad en el trabajo mismo, y una mayor satisfacción. Significa además un desafío, que puede mostrar a quien lo asumen algunas potencialidades propias de las cuales antes no había logrado darse cuenta. El enriquecimiento del puesto de trabajo entonces, tiene una plena concordancia con la polifuncionalidad o multihabilidad.

Hay muchas maneras de enriquecer el puesto de trabajo. Una de las más conocidas y practicadas ha sido –desde hace tiempo- la rotación de puestos, de modo que el empleado domine más completamente todas las tareas o funciones de una empresa; el caso más conocido es la rotación de puestos que hacen los bancos. Otra forma es darle una responsabilidad más completa sobre lo que está haciendo y los implementos que utiliza; si se trata de un chofer, que tenga al menos cierta participación en la mantención y en pequeñas reparaciones del vehículo, por ejemplo. Otra forma novedosa de enriquecer el trabajo es vincular al empleado con los clientes. En un taller mecánico por ejemplo, sería interesante que los mecánicos conversaran con los clientes, y les explicaran directamente algunas fallas y dudas. Un control más completo para organizarse, y mayor responsabilidad por el resultado de lo que hace, puede ser también gratificante, esto proporciona mayor autonomía y menos control externo. Incluso hay empresas que dan al empleado cierta libertad en la elección de los horarios.

Tratar de tener una perspectiva más holística y menos especializada, puede ser otra manera. A veces las tareas están tan especializadas, que se pierde de vista el conjunto, como el caso del operario del perno. Se podría intentar que un mecánico además de reparar fallas, salga él mismo a probar el auto, o participe en la compra de repuestos.

En fin, hay muchas maneras de enriquecer el puesto de trabajo, y esto dependerá de la creatividad del buen gerente, como también del supervisor directo y los empleados mismos. Todo esto permite a la persona aprender nuevas funciones, servir mejor a la empresa, y estar más preparado eventualmente si termina su vinculación con ella. Por lo tanto, todos ganan.

Sin embargo existen personas que en su trabajo no quiere ningún tipo de complicaciones, y pueden preferir no tomar el desafío. Pero son los menos, pues en general cuando a las personas se les da confianza, se les proporcionan nuevos

desafíos, y se les da cierta libertad sobre su propio trabajo, normalmente responden bien.

2.6 Lippitt, Watson y Westley y el cambio planeado

Todas las organizaciones en el mundo sueñan con ser las mejores, no solo en lo que hacen, sino también dentro de sus comunidades y culturas; sin embargo no siempre fue así, ya que en la historia de la vida laboral el parte aguas para que todo evolucionara fue con la creación de las teorías del desarrollo organizacional y el concepto de cambio planeado, el cual fue definido como “el diseño predeterminado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de operación, clima o estilo”. Un cambio planeado también puede definirse como una decisión de hacer un esfuerzo deliberado para mejorar el sistema.

Lippitt, Watson y Westley (1958) añadieron a la definición de cambio la obtención de ayuda por parte de un agente externo para hacer un esfuerzo deliberado con objeto de mejorar el sistema. Identificaron cuatro tipos de sistemas que constituyen el enfoque para el cambio: Individual, grupos cara a cara, organizaciones y comunidades.

El cambio puede pensarse como un individuo o grupo. Esto también Hersey y Blanchard (1993) visualizaron el cambio a partir de cuatro niveles: conocimientos, actitudes, conducta individual y desempeño o conducta de grupo u organizativa.

Estos niveles de cambio pueden graficarse de arriba abajo, según la dificultad y el tiempo trascurrido para lograr el cambio. Hay menor dificultad de tiempo en el proceso de cambio cuando los cambios ocurren en el conocimiento. Las actitudes son más difíciles de cambiar porque están cargadas emocionalmente.

La conducta individual es el siguiente cambio más difícil. La conducta del grupo y los cambios en el desempeño son los más difíciles y toman más tiempo. El cambio de la conducta individual toma menos tiempo, es más difícil cambiar la conducta grupal, porque el grupo no cambia a menos que los individuos cambien. Es posible cambiar la conducta individual y del grupo, pero toma tiempo y esfuerzo.

El cambio planeado puede considerarse como una actividad intencional orientada a la meta, que busca pro actividad en la organización, tratando de mejorar la capacidad de la organización por adaptarse a los cambios en su ambiente (competencia, leyes, proveedores, clientes, etc.).

Además procura cambiar el comportamiento de los empleados, puesto que el éxito o fracaso de una organización en el fondo depende de las acciones que los empleados hacen o dejan de hacer. El cambio planeado se preocupa del comportamiento de los individuos en los grupos dentro de la organización.

Gestión para el cambio planeado.

El proceso de cambio se realiza en muchos casos a costa de pérdidas a corto plazo para unos pocos y de beneficios a largo plazo para la mayoría, por lo cual se pueden identificar varias formas de abordar un cambio planeado. Las cuales pueden ser:

Mediante el poder.

La aplicación del poder para provocar el cambio implica utilizar la coerción. Como regla general en la organización los ejecutivos como los que tienen acceso al poder pueden hacer uso de este para obligar a los subordinados a cambiar en la dirección que ellos desean. También son quienes determinar las condiciones de empleo, incluyendo promociones y ascensos, dado estos fundamentos los ejecutivos pueden ejercer una relevante influencia en la organización.

Mediante la razón.

La aplicación de la razón para producir el cambio, se basa en la difusión de información antes de introducir el cambio propuesto, lo anterior se fundamenta en que los participantes involucrados en el cambio harán una elección racional en función de la información recibida.

No obstante las organizaciones requieren que reconozcamos motivaciones y necesidades individuales, de normas y sanciones grupales, así como la existencia de las organizaciones como unidades sociales y de trabajo, lo cual implica que la razón por sí sola no bastara para generar el cambio.

Mediante la reeducación.

Este enfoque basa su confianza en la reeducación, con el fin de mejorar el funcionamiento organizacional, esto implica un conjunto de actividades por las que se reconoce que ni el poder ni la razón por si solo pueden generar cambios, constituyendo este enfoque en la escénica del desarrollo organizacional.

Tres categorías de cambio.

Cambio en la estructura.

Cambiar la estructura comprende cualquier alteración en las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, grado de descentralización, rediseño de puestos o variables estructurales similares.

La estructura de una organización se define en términos de su grado de complejidad, formalización y centralización.

En el contexto del cambio de la organización, el cambio estructural se refiere a las medidas administrativas que tratan de mejorar el desempeño de las actividades, alterando la estructura formal de las mismas y las relaciones de autoridad. Los agentes de cambio pueden alterar uno o más de estos componentes estructurales. O podrán implementarse más reglas y procedimientos. Un incremento en la descentralización puede utilizarse para acelerar el proceso de toma de decisiones. Los cambios producidos en la naturaleza de los puestos, las bases para la departamentalización y en las relaciones entre el personal y la asesoría, constituyen el meollo del cambio estructural.

Esos cambios incluyen todas las revisiones que se efectúen en los métodos para desempeñar las tareas asignadas y al introducir equipos nuevos.

Robbins Buttler define a la estructura de una organización como “la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas”; el cambio en esta categoría significa modificar las variables estructurales, influyendo en las relaciones de autoridad.

El rediseño de una organización en un cambio macro, se traduce en la conversión de la estructura en su totalidad, pasar de una forma de trabajo a otra; aunque también puede haber cambios de menor proporción, en el sistema de incentivos

por ejemplo, o en la redistribución de puestos, o en los procesos de producción, en las políticas y procedimientos, en fin, aún cuando el cambio no sea total, sino parcial, habrán de hacerse por lo general modificaciones en la estructura que respondan al tipo de estrategias que se planea instrumentar.

Cambio en la tecnología.

Cambiar la tecnología comprende modificaciones en la forma como el trabajo se desempeña o los métodos y equipos utilizados. Los agentes de cambio pueden cambiar también la tecnología empleada para convertir en productos terminados.

Los factores de competencia o innovaciones en una organización con frecuencia requieren que la gerencia introduzca equipos, herramientas y métodos de operaciones nuevos. La automatización es un cambio tecnológico que reemplaza a las personas por máquinas. Se inició en la revolución industrial y continua siendo una opción para la gerencia.

No obstante, en este caso nos interesa conocer el efecto de la nueva máquina en la estructura en la organización. Estos efectos del cambio tecnológico en la estructura y en el comportamiento, Floyd C. Mann (1962) analizó diversos casos reales y llegó a la conclusión de que la adopción de nuevas máquinas en las organizaciones implican grandes cambios en la división del trabajo y en el contenido de los puestos; cambio en las relaciones sociales de los trabajadores; mejores condiciones de trabajo; necesidad de habilidades diferentes de supervisión, cambios de los patrones de las carreras, procedimientos de promoción y seguridad del puesto; salarios generalmente más altos; mayor prestigio para aquellas personas que trabajan en la organización y operaciones continuas.

El grado y medida de estos cambios observados en la estructura y en el comportamiento dependen de la magnitud del cambio tecnológico. Un factor que ha propiciado que el cambio tecnológico sea más visible en los años recientes es el uso de la informática. La mayor parte de las organizaciones ahora cuentan con complejos sistemas de información.

La sustitución de la mano de obra humana por tecnología es una tendencia que viene desde la revolución industrial y que cada vez crece más, pero muchas veces la adquisición de equipo se hace sin la asesoría pertinente o sin considerar las necesidades y posibilidades de la empresa, lo que produce la obsolescencia del equipo adquirido. Lo que sí es un hecho, es que, si no es lo más importante, si se

requiere la constante actualización de las organizaciones en esta categoría, y muchas veces resulta la más cara.

El cambio en la dimensión de la tecnología de una organización puede responder a la simple reposición por mantenimiento de equipo o la búsqueda intencional del fortalecimiento en maquinaria y en herramientas para la competitividad. Entonces, el cambio tecnológico ocurre cuando se introducen modificaciones en la operación de la maquinaria (ensambladoras, inyectoras, prensas, hornos, calderas, etc.) y el equipo (herramientas para manejo de materia prima e insumos, instrumental de intervención, etc.) o cuando se sustituyen estos para dar paso a la automatización (robótica para líneas de ensamble) y/o la sistematización (trabajo de maquinas y personal de red local).

Lo fundamental de este tipo de cambios es la búsqueda de una nueva vertiente de conocimientos y herramientas para producir transformaciones sensibles en la forma de hacer las cosas.

Existen, dos formas de abordar el tema.

- Una de ellas es analizar el cambio tecnológico desde el punto de vista de los resultados; es decir considerando los efectos que el mismo tiene en el proceso de competencia de una empresa.

Este enfoque, se ocupa de clasificar a las innovaciones en función de sus resultados en el mercado una vez realizadas pero, no considera las condiciones que hacen posible tal generación de cambio técnico. Por esta razón es de poca utilidad para comprender las reacciones y las decisiones de la firma que contribuyen a su supervivencia.

- Hacerlo desde el punto de vista de los insumos del mismo. Es decir, mediante el estudio sobre cómo se desarrollan las capacidades tecnológicas generadoras del cambio técnico. Este enfoque, a diferencia del anterior, no tiene en cuenta solamente a las empresas que efectivamente realizan innovaciones sino que, parte del supuesto de que no todas las empresas poseen capacidad para generar cambio tecnológico.

Cambio en las personas.

Cambiar a las personas se refiere a cambio de actitudes, expectativas, percepciones o comportamiento de los empleados.

Los agentes de cambio esencialmente hacen énfasis en técnicas o programas para cambiar a las personas, la naturaleza y calidad de las relaciones interpersonales de trabajo. El elemento común de estas técnicas es que cada una busca producir cambios en o alrededor de los recursos humanos de la organización. Entre estas técnicas tenemos:

- Entrenamiento en sensibilidad: Es un método para cambiar el comportamiento mediante una interacción de grupo no estructurado; dirigido por un profesional en ciencias del comportamiento y una serie de participantes. Los participantes expresan sus ideas y sentimientos de manera tal de establecer una discusión libre y abierta. Esta técnica estimula y mejora a corto plazo las habilidades de comunicaciones, la exactitud perceptual e incrementa la disposición de una persona a hacer uso de la participación. Sin embargo esta técnica no es inmune a ciertos riesgos psicológicos.

- Encuesta de Retroalimentación: Es una técnica para evaluar actitudes, identificar discrepancias entre esas actitudes y las percepciones, y resolver las diferencias mediante el uso de información de encuestas en grupos de retroalimentación.

- Consultoría de Procesos: En esta técnica se proporciona ayuda mediante un consultor externo a un gerente para percibir, comprender y actuar en eventos de un proceso. Si el gerente, con la ayuda del consultor no puede resolver el problema, el consultor ayudara al gerente a localizar a un experto que tenga los conocimientos apropiados.

- Integración de Equipos: Los miembros del equipo de trabajo interactúan para determinar cómo cada miembro piensa y trabaja. Por medio de una gran interacción, actividades que podría incluirse en un programa de interacción de equipos comprende el establecimiento de metas en grupo, desarrollo de relaciones interpersonales positivas entre los integrantes, se analiza la participación y responsabilidad de cada miembro en el proceso del equipo.

El cambio organizacional está basado en la gente, no en la tecnología, y algunos consultores piensan que la gente es el elemento más importante con el que cuenta una organización; es en esta categoría donde los consultores organizacionales concentran su trabajo, ya que deben trabajar para el cambio de actitudes y comportamiento, a través de procesos de comunicación y de solución de problemas.

Hoy en día se requiere de trabajadores, que no sólo posean un cúmulo de habilidades, sino una actitud positiva hacia el aprendizaje. “Para prosperar hoy en

día las personas tienen que dominar la manera de aprender con rapidez una amplia gama de habilidades. Deben estar dispuestas a modificar las viejas maneras de hacer las cosas con objeto de aprender a realizar nuevas tareas y adaptarse a nuevos conocimientos”.

Algunos psicólogos pensaron años después que también este modelo es inadecuado para explicar debidamente lo que motiva al trabajador. Afirman que no todos pasan en forma predecible de un nivel a otro en la jerarquía de necesidades. Para algunos, el trabajo no es más que un medio de satisfacer sus necesidades de orden inferior. A otros tan sólo les satisface ver cubiertas sus necesidades de orden superior e incluso a veces optan por trabajos que amenazan su seguridad con tal de alcanzar metas exclusivas. Para estos científicos de la conducta, el modelo más realista de la motivación humana es el "hombre complejo". El buen gerente sabe que no hay dos personas exactamente iguales y adapta sus intentos de influir en la gente atendiendo a sus necesidades individuales.

2.7 Encuestas de Clima organizacional como método de intervención en las organizaciones.

El Clima Organizacional puede ser entendido como un fenómeno en donde intervienen los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales de las personas que integran a la empresa; dichos sentimientos se traducen en comportamientos que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

La Encuesta de Clima Organizacional utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, reflejo la interacción entre características personales y organizacionales. El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga de dichos factores.

La Entrevista de Clima Organizacional permite diseñar, contestar, analizar y generar estadísticas de una o varias encuestas aplicables a distintos ámbitos. Se pueden contestar anónimamente o con un registro por usuario.

Los Elementos que incluye el “Clima Organizacional” son:

- El grado de identificación del personal con la organización y sus propósitos.
- El grado de integración de los equipos de trabajo y del conjunto de la organización.
- Las características y aceptación del liderazgo.
- Los niveles de conflicto y consenso en la organización.
- Los niveles de motivación del personal.
- Las actitudes y opiniones de los miembros de la organización sobre aspectos claves de la misma.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

2.8 Equipos de trabajo y herramientas de solución de problemas

Un equipo se compone de cierto número de personas dotadas de facultades para el cumplimiento de metas grupales. Una de las definiciones de equipo es: “Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables” (Thompson Phillips, 1994). Existen diferentes tipos de equipos. La función de algunos de ellos es hacer propuestas, otros disponen de autoridad para tomar decisiones y otros se encargan incluso de la dirección de las operaciones. La razón de la existencia de ciertos equipos es la solución de problemas, mientras que otros participan en actividades interfuncionales. Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a

través del esfuerzo coordinado. El resultado de sus esfuerzos individuales es un nivel de desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales. La gerencia busca esa sinergia positiva que permitirá a sus organizaciones incrementar el desempeño, ya que el uso extensivo de los equipos crea el potencial para que una organización genere mayores resultados sin incremento en los costos operativos y administrativos de ésta.

Los equipos pueden ser clasificados con base en sus objetivos, las tres formas más comunes son: los equipos de solución de problemas, los equipos auto dirigidos y los equipos inter funcionales.

Equipos de solución de problemas: sus miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre la forma de mejorar los procesos y los métodos de trabajo; pocas veces, sin embargo, tienen la autoridad para poner en práctica unilateralmente cualquiera de sus acciones sugeridas. Un ejemplo de los equipos de solución de problemas son los círculos de calidad.

Los equipos auto dirigidos: Son grupos de empleados, típicamente de 10 a 15 integrantes; quienes asumen las responsabilidades de sus antiguos supervisores o jefes. Por lo general, esto incluye la planeación y la programación del trabajo, el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la toma de decisiones operativas y ejecutar acciones sobre los problemas. Los equipos de trabajo completamente auto dirigido seleccionan a sus propios miembros y hacen que éstos evalúen el desempeño de cada uno.

Equipos inter funcionales: Estos equipos son formados por empleados del mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea, los equipos inter funcionales son un medio eficaz para permitir a la gente de diversas áreas dentro de una organización (o incluso entre organizaciones) intercambiar información, desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas y así como coordinar proyectos complejos. La característica más importante de los equipo de alto desempeño son: Integrados por elementos menores a diez integrantes; cuando tienen más de 10 a 12 miembros, se vuelve

difícil llevar a cabo el trabajo. Para desempeñarse eficazmente, un equipo requiere tres tipos diferentes de habilidades. Primero, necesita gente con la experiencia técnica. Segundo, necesita gente con las habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones suficientes para ser capaces de identificar problemas, generar alternativas, evaluar esas alternativas y elegir opciones competentes. Finalmente, los equipos necesitan gente que sepa escuchar, que ofrezca retroalimentación, que busque la solución de conflictos y posea otras habilidades interpersonales.

Los equipos tienen diferentes necesidades, los integrantes de dichos equipos deben ser seleccionados en base a la personalidad y preferencias de cada individuo. Los equipos de alto desempeño hacen que la gente se ajuste adecuadamente a varios roles, podemos identificar nueve roles potenciales en el equipo:

- Consejero: Alienta la búsqueda de más información.
- Conector: Coordina e integra.
- Creador: Inicia las ideas creativas.
- Promotor: Defiende las ideas después de que son emitidas.
- Asesor: Ofrece un análisis de la perspectiva interna sobre las opciones.
- Organizador: Proporciona estructura.
- Productor: Proporciona dirección y seguimiento.
- Contralor: Examina los detalles y hace valer las reglas.
- Defensor: Pelea las batallas externas.

Los miembros de los equipos exitosos invierten una cantidad enorme de tiempo y esfuerzo en la discusión, formación y acuerdo sobre un propósito común cuando es aceptado por el equipo proporciona la dirección y la guía bajo cualquier tipo de

condiciones. Los equipos exitosos traducen su propósito común en metas específicas, mensurables y realistas, las metas definen los objetivos finales del equipo.

Las herramientas que los equipo exitosos utilizan, son los que llevan al camino hacia la Calidad Total, la cual crea en la organización una nueva cultura de trabajo, establece y mantiene un liderazgo, desarrolla al personal y lo hace trabajar en equipo, además de enfocar los esfuerzos de calidad total hacia el cliente y a planificar cada uno de los pasos para lograr la excelencia en sus operaciones.

El hacer esto exige vencer obstáculos que se irán presentando a lo largo del camino. Estos obstáculos traducidos en problemas se deben resolver conforme se presentan evitando con esto las variaciones del proceso. Para esto es necesario basarse en hechos y no dejarse guiar solamente por el sentido común, la experiencia o la audacia. Basarse en estos tres elementos puede ocasionar que al momento de obtener un resultado contrario al esperado nadie quiera asumir responsabilidades. De allí la importancia de basarse en hechos reales y objetivos, además de que surge la necesidad de aplicar herramientas de solución de problemas adecuadas y de fácil comprensión.

Las herramientas y técnicas cualitativas y no cuantitativas son las siguientes:

1. Recolección de datos.
2. Lluvia/Tormenta de ideas (Brainstorming).
3. Diagrama de Pareto.
4. Diagrama de Ishikawa.
5. Diagrama de flujo.
6. Matriz de relación.
7. Diagrama de comportamiento
8. Diagrama de Gantt.
9. Entrevistas.
10. Listas de control.
11. Presentación de resultados.

La experiencia de los especialistas en la aplicación de estas herramientas señala que bien utilizadas y aplicadas, con la firme idea de estandarizar la solución de problemas, los equipos pueden ser capaces de resolver hasta el 95% de los problemas.

- (1) George Elton Mayo nació el 26 de diciembre de 1880 en la ciudad de Adelaida, Australia y murió el 7 de septiembre de 1949, fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en la teoría de las organizaciones y el movimiento por las relaciones humanas. Su interés primordial fue estudiar, en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que no existe cooperación del trabajador en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados.
- (2) Primera fase del experimento de Hawthorne. En 1927 el Consejo Nacional de Investigación inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Segunda fase del experimento de Hawthorne. La segunda fase comenzó en Abril de 1927. Para constituir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco montaban relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La sala de pruebas estaba separada del resto del departamento (donde se hallaba el grupo de control) por una división de madera. La mesa y el equipo eran idénticos a los usados en el departamento, pero tenían un plano inclinado con un contador de piezas individual que indicaba la producción de cada joven. La producción, fácilmente medible, se constituyó en el índice de comparación entre el grupo experimental (sujeto a cambios en las condiciones de trabajo) y el grupo de control (compuesto por el resto del departamento), que continuaba trabajando siempre en las mismas condiciones. La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuales eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias: Primer periodo: se registró la producción de cada obrera en su área original de servicio, sin que lo supiese, y se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo. Ese promedio (2,400 unidades por joven) se comparó con el de los demás periodos, el primero de los cuales duró dos semanas. Segundo periodo: se aisló el grupo experimental en la sala de pruebas, se mantuvieron normales las condiciones y el horario de trabajo y se midió el ritmo de la producción. Este periodo duro cinco semanas y sirvió para verificar el efecto producido por el cambio de sitio de trabajo. Tercer periodo: se modifico el sistema de pagos. En el grupo de control se pagaba por tareas en grupo. Como los grupos eran numerosos –compuestos por más de 100 jóvenes–, las variaciones de producción de cada joven se diluían con la producción del grupo y no se reflejaban en su salario individual. En el grupo experimental se separó el pago de las jóvenes y, como el grupo era pequeño, ellas percibieron que sus mejores esfuerzos individuales repercutían directamente en su salario. En este periodo de ocho semanas, aumento la producción. Cuarto periodo: marca el inicio del cambio directo en el trabajo. Se introdujeron cinco minutos de descanso a mitad de la mañana y otros cinco a mitad de la tarde. Se presento un nuevo aumento de la producción. Quinto periodo: los intervalos de descanso fueron aumentados a diez minutos cada uno; de nuevo, aumentó la producción. Sexto periodo: se dieron tres descansos de cinco minutos en la mañana y otros tres en la tarde. Se observó que la producción no aumentó, y hubo quejas de las jóvenes en cuanto al rompimiento del

ritmo de trabajo. Séptimo periodo: se volvió de nuevo a los intervalos de diez minutos, uno por la mañana y otro por la tarde. Durante uno de ellos se servía un refrigerio ligero. De nuevo, la producción aumentó. Octavo periodo: con las mismas condiciones del periodo anterior, el grupo experimental comenzó a trabajar hasta las 16:30 horas y no hasta las 17:00 horas, como el grupo de control. Hubo un acentuado aumento de la producción. Noveno periodo: el trabajo del grupo experimental terminaba a las 16:00 horas. La producción permaneció estable. Décimo periodo: el grupo experimental volvió a trabajar hasta las 17:00 horas, como en el séptimo periodo. La producción aumentó considerablemente. Undécimo periodo: se estableció una semana de cinco días; el grupo experimental tenía libre el sábado. Se observó que la producción diaria de las jóvenes continuaba subiendo. Duodécimo periodo: se volvió a las condiciones del tercer periodo; se quitaron los beneficios otorgados durante el experimento, con la aprobación de las demás jóvenes. Este periodo, último y decisivo, duró doce semanas; inesperadamente, se observó que la producción diaria y la semanal alcanzaron un índice jamás logrado anteriormente (3,000 unidades semanales por joven en el grupo experimental). Aunque las condiciones físicas de trabajo en los periodos séptimo, décimo y duodécimo fueron iguales, la producción aumentó continuamente de un periodo a otro. Tercera fase del experimento de Hawthorne. Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo. Constataron que, en el departamento, las jóvenes consideraban humillante la supervisión vigilante y coercitiva. Sobre todo, verificaron que la empresa, a pesar de su política de puertas abiertas, poco o nada sabía de los factores que determinan las actitudes de las obreras frente a la supervisión, los equipos de trabajo y la propia empresa. De este modo, en Septiembre de 1928 se inició el programa de entrevistas. Ese programa comprendían entrevistas con los empleados para conocer mejor sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y el tratamiento que recibían, e igualmente recibir sugerencias que pudiesen ser aprovechadas en el entrenamiento de los supervisores. Como el programa fue muy bien acogido entre obreros y supervisores, y los resultados fueron muy alentadores, la empresa creó la División de Investigaciones Industriales en Febrero de 1929 para dirigir y ampliar el programa de entrevistas, con el fin de realizarlas a todos los empleados anualmente. En 1931 el sistema de entrevistas sufrió modificaciones: se adoptó la técnica de entrevista no dirigida, que permitía que los trabajadores hablaran libremente sin que el entrevistador desviara el asunto o intentara establecer pautas previas. El programa de entrevistas reveló la existencia de una organización informal de los obreros, conformada para protegerse de cualquier amenaza de la administración contra su bienestar. Cuarta fase del experimento de Hawthorne. Se escogió un grupo experimental -nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores-, todos de la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas, el cual pasó a trabajar en una sala especial cuyas condiciones eran idénticas a las del departamento. En la sala había un observador; fuera de ésta, una persona entrevistaba esporádicamente a aquellos obreros. Ese experimento, que pretendía analizar la organización informal de los obreros, duró de Noviembre de 1931 a Mayo de 1932. El sistema de pagos se fundaba en la producción del grupo: existía un salario-hora, basado en innumerables factores, y un salario mínimo horario para el caso de interrupciones en la producción. Los salarios sólo podían ser elevados si aumentaba la producción total. Una vez familiarizado con el grupo experimental, el observador pudo constatar que los obreros de la sala utilizaban un conjunto de artimañas: cuando alcanzaban lo que ellos juzgaban era su producción normal,

reducían su ritmo de trabajo. Manipulaban el informe de producción, de manera que el exceso de producción de un día podía acreditarse a otro día en que hubiese un déficit; también, solicitaban pago por exceso de producción. Se comprobó que esos trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal, lo que se reflejó en los métodos que el grupo desarrolló para legitimar sus acciones: consideraba delator al miembro que perjudicase a algún compañero y presionaba a los más rápidos, a través de penalizaciones simbólicas, para “estabilizar” su producción. Esa cuarta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica. El experimento de Hawthorne fue suspendido en 1932 por razones externas, pero la influencia de sus resultados en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica, entonces dominante.

- (3) Frederick Winslow Taylor nació el 20 de marzo de 1856 en la ciudad de Filadelfia Pensilvania y murió en esa misma ciudad el 21 de marzo de 1915, fue un ingeniero mecánico y economista estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo y es considerado el padre de la Administración Científica. En 1878 efectuó sus primeras observaciones sobre la industria del trabajo en la industria del acero. A ellas les siguieron una serie de estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo. Sus principales puntos, fueron determinar científicamente el trabajo estándar, crear una revolución mental y el concepto de trabajador funcional a través de diversos elementos que se incluyen en un trabajo publicado en 1903 llamado *Shop Management*.
- (4) Robert Owen nació el 14 de mayo de 1771 en Gales, y murió el 17 de noviembre de 1858, trabajó desde los 10 años; a los 20 años dirige una fábrica de tejidos en Manchester. El primero de enero de 1800, se hizo cargo de una empresa en New Lanark. A partir de su experiencia en ese lugar escribió algunas de sus obras más importantes: *La Formación del Carácter Humano* (1814) y *Una Nueva Visión de la Sociedad* (1823) que trata sobre las reformas del régimen industrial y sus consecuencias para el carácter humano.
- (5) Pierre Joseph Proudhon nació el 15 de enero de 1809 en Besanzón Francia y murió el 19 de enero de 1865, filósofo político y revolucionario junto con Bakunin y Kropotkin uno de los padres del pensamiento anarquista y de su primera tendencia económica, el mutualismo nació en el seno de una familia de artesanos y campesinos.
- (6) Abraham Harold Maslow nació en Brooklyn, Nueva York, el 1 de abril de 1908 y murió el 8 de junio de 1970 en Palo Alto, California; fue un psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la Psicología humanista, una corriente psicológica que postula la existencia de una tendencia humana básica hacia la salud mental, la que se manifestaría como procesos continuos de búsqueda de auto actualización y autorrealización.
- (7) Frederick Irving Herzberg nació en 1923 y murió en el año 2000; fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Es especialmente reconocido por su teoría del enriquecimiento laboral y la teoría de la Motivación e Higiene.
- (8) David McClelland nació el 20 de mayo de 1917 en Mt. Vernon, Nueva York. Él recibió su grado B.A. en 1938 de la Universidad Wesleyan y su M.A. en 1939 de la Universidad de Missouri. Fue recibido de Doctor en Filosofía en psicología experimental de Universidad Yale en 1941. Él enseñó en el Colegio del Connecticut, para Mujeres en Londres, y la Universidad Wesleyan antes de que lo aceptaran en Harvard en 1956. Después de 30 años en Harvard, se trasladó a la Universidad de Boston en 1987, donde era un Profesor de Investigación Distinguido de Psicología hasta su muerte en marzo de 1998 a la edad de 80 años.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

3.1 Diseño:

Cuasi experimental.

3.2 Hipótesis:

La implementación de un método activo y formal denominado ECO (Equipo de Clima Organizacional) incrementa el nivel de satisfacción laboral.

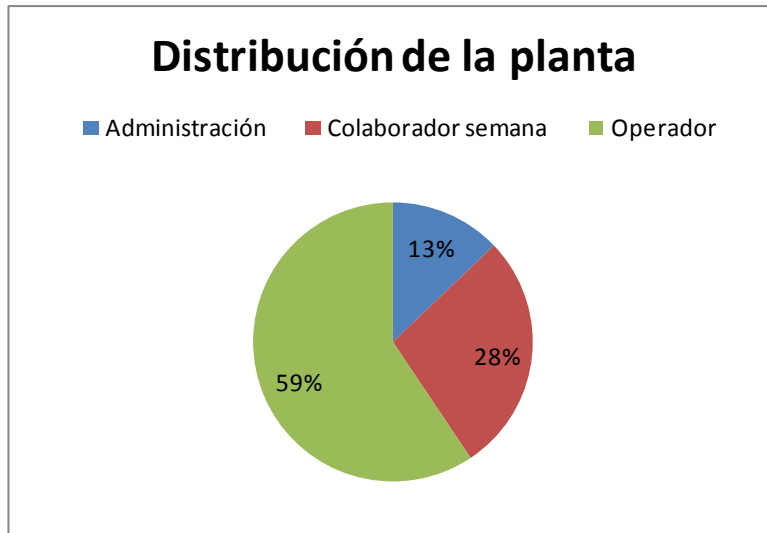
3.3 Operacionalización de variables:

-
- | | |
|---------------------------|---|
| • Variable Dependiente: | Percepción de parte del colaborador de la empresa en cuanto al nivel de satisfacción en su área de trabajo. |
| • Variable Independiente: | Proceso de intervención del Equipo de Clima Organizacional (ECO) |
| • Variables Extrañas: | Directrices del Negocio, Ausentismo, desinterés, presión por el resultado. |
-

3.4 Participantes:

En total 45 sujetos repartidos en 9 equipos de clima organizacional (ECO); ubicados en tres ciudades de la república mexicana, en donde los integrantes están conformados por 2 operadores, 2 colaboradores de semana y 1 del área administrativa. Para mayor descripción de los participantes, se presenta la siguiente tabla:

Ubicación	Planta	# de ECO	Integrantes ECO	Operadores	Semana	Administrativos	% vs Planta
Monterrey	599	6	30	371	129	99	5.0%
Cd. De México	189	2	10	85	94	10	5.3%
San Luis Potosí	76	1	5	57	17	2	6.6%
Total	864	9	45	513	240	111	5.2%
% vs Planta				59%	28%	13%	



3.5 Escenario o ambiente:

- Área de reunión y análisis de datos: sala de juntas ubicadas en la ciudad de Monterrey, México y San Luis Potosí.
- Tres divisiones de trabajo, la cual cada una de ellas está integrada por oficinas de la administración, patios y andenes de mantenimiento de autobuses.

3.6 Instrumentos:

- Material de escritorio: hojas blancas y plumas
- Material audiovisual: lap top, infocus, rotafolios y plumones
- Resultados de la encuesta de clima organizacional aplicada por el despacho: CECSA (ver anexo 1)
- Contrato psicológico para la formalización del Equipo de Clima Organizacional “ECO”
- Encuesta para identificar líderes “ocultos” por “ascendencia, afinidad y popularidad” (ver anexo 2)
- Contenido para el entrenamiento dirigido a los integrantes del Equipo de Clima Organizacional “ECO” (ver anexo 3)
- Herramientas estadísticas básicas para el control y seguimiento de las sesiones de trabajo
- Herramienta de “re-test” para la medición de la mejora en la apreciación del clima organizacional

3.7 Procedimiento:

Aplicación.- el procedimiento inicia con la solicitud formal de la empresa hacia el consultor autorizado, quien aplicara la encuesta y es el responsable de la generación de los resultados (reportes y gráficos) en base a las variables requeridas por la empresa.

Análisis y comunicación de datos.- revisión de los datos para la integración del reporte del equipo directivo y administrativo, así como las notas a publicar.

Identificación de líderes ocultos.- en base a los listados que el consultor integro de la opinión que los colaboradores registraron en la sociometría aplicada.

Creación del ECO.- la conformación de los ECO, se realiza mediante dos vías: por invitación, mediante la publicación de la convocatoria en las áreas de trabajo y por asignación, en base a los resultados de la encuesta de liderazgo por “ascendencia, afinidad y popularidad” resaltando la importancia de su participación vía una carta de bienvenida y reconocimiento de la Dirección de la empresa hacia el colaborador designado por los resultados de dicha encuesta; no se menciona este punto en la carta, es confidencial la razón de dicha asignación; al tener los equipos integrados se les invita a una sesión de explicación de los objetivos del ECO, convivencia y sensibilización mediante dinámicas y actividades que fomenten la atracción de los miembros hacia su equipo; asignándole un nombre que los represente, un lema que los motive y tres objetivos por los que estarán trabajando las sesiones definidas por el programa.

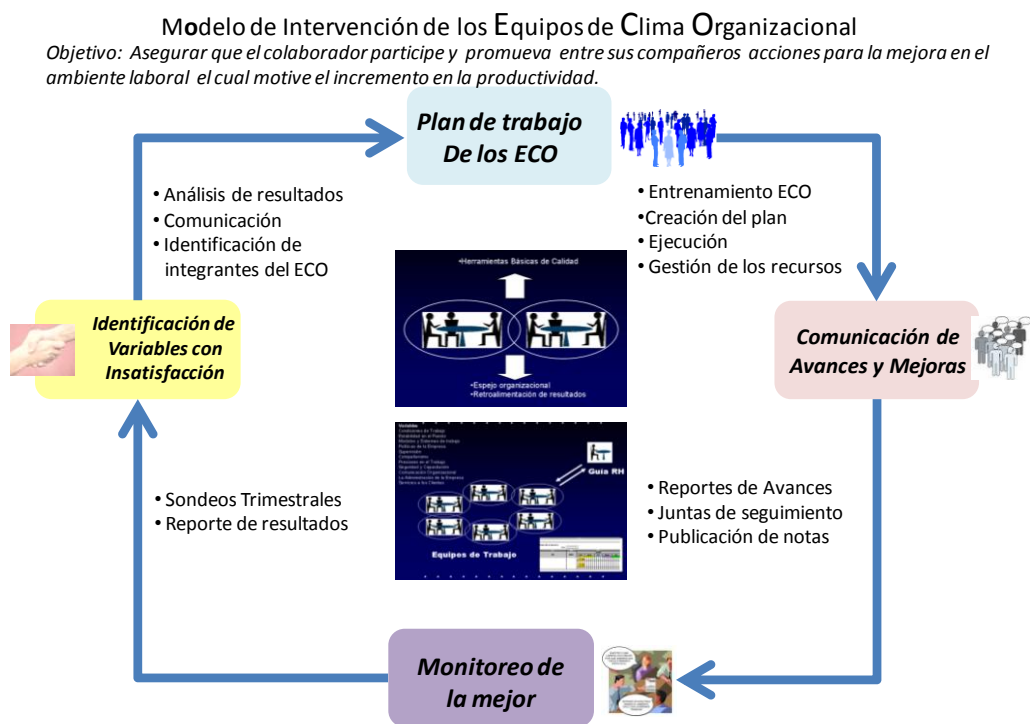
Objetivos en común.- Para hablar un mismo idioma todos los integrantes de los ECO reciben un entrenamiento en cuatro temas que denominamos “Formación ECO”: T1 Comunicación, T2 Motivación, T3 Conflicto y negociación para la toma de decisiones, T4 Dos herramientas básicas de control.

Plan de trabajo: Roles y normas.- A cada equipo de clima organizacional “ECO” se le solicita firme de común acuerdo un contrato psicológico el cual establece el alto nivel de responsabilidad y compromiso de tiene la persona con el rol activo de asistencia a las reuniones de seguimiento, puntualidad en la aplicación de los compromisos del plan de trabajo y permanencia a lo largo del tiempo marcado por dicho plan de trabajo; en la gestión del recurso requerido el área de recursos humanos guiará este proceso con la dirección de la empresa.

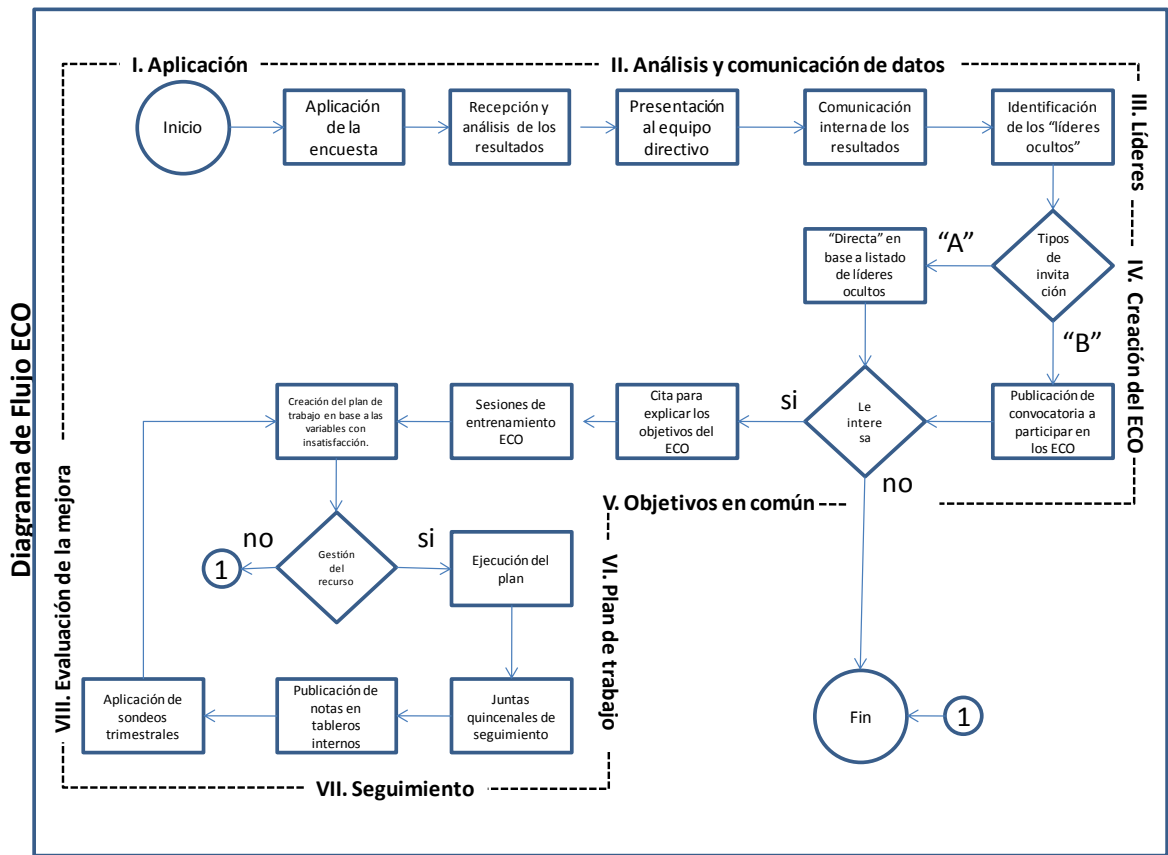
Seguimiento y Comunicación.- Los integrantes de los ECO realizarán reuniones de comunicación con sus compañeros de trabajo para informales, involucrarlos y asignar responsabilidades de la actividad que se realizará

durante el mes; esto además de la publicación de notas en los diferentes tableros internos con la ayuda del área de Recursos Humanos de la empresa.

Evaluación de la mejora.- Se aplicará cada trimestre un sondeo para identificar la mejora en el nivel de satisfacción de las variables detectadas en el plan de trabajo definido por el ECO, publicando los resultados en los tableros de las áreas de trabajo y generando planes de mejora de los hallazgos encontrados, generando un ciclo virtuoso de mejora como se ejemplifica a continuación:



A continuación se presenta el diagrama de flujo donde se muestra el procedimiento antes descrito:



CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

4.1 Resultados obtenidos por la aplicación de la encuesta de clima organizacional a la empresa Transportes del Norte durante el segundo semestre del 2010:

Variables que se tomaron en cuenta:

9 Variables

Calidad de Servicio
Políticas de la Empresa
Compañerismo
Condiciones de trabajo
Presiones en el Trabajo
Supervisión
Capacitación y seguridad industrial
Estabilidad en el puesto
Comunicación Organizacional

Calidad de Servicio: Mide la percepción entre el nivel de servicio a los clientes, experimentado y deseado resultado del trabajo en equipo, apoyo, colaboración, políticas de calidad, imagen de la empresa, etc.

Políticas de la empresa: Normas, prácticas o políticas que tiene la empresa y que regulan el trabajo individual y del grupo.

Compañerismo: Describe la diferencia entre el nivel de integración aspirado a nivel de grupo por cada miembro de la Organización y, el nivel que experimenta personalmente.

Condiciones de Trabajo: Satisfacción con la tarea misma, es decir en se basa en la auto-relación.

Presiones en el trabajo: Mide la tolerancia con las presiones naturales del trabajo y, el malestar que le causa.

Supervisión: Mide la diferencia entre el liderazgo requerido para cumplir la tarea que realiza el colaborador y el que recibe, así como la ayuda, comunicación y disponibilidad hacia este.

Capacitación y Seguridad Industrial: Está relacionada con la efectividad, comprensión, motivación y adecuada planeación de los programas de

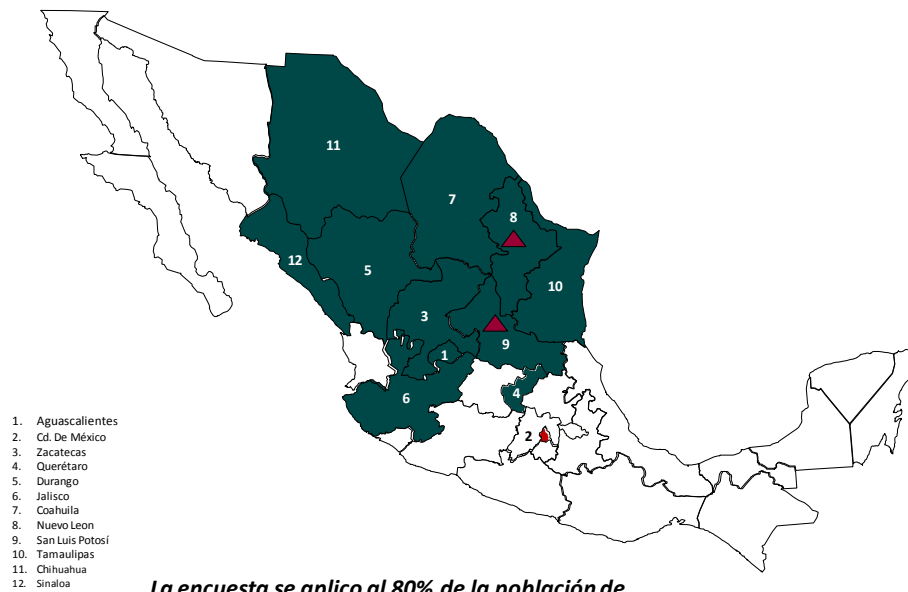
capacitación, entrenamiento y adiestramiento y la seguridad y riesgos que le causa su trabajo.

Estabilidad en el puesto: Mide la satisfacción con la seguridad o estabilidad proporcionada por el desempeño del rol de la persona dentro de la organización.

Comunicación Organizacional: Describe la diferencia entre el nivel de comunicación y el que experimenta.

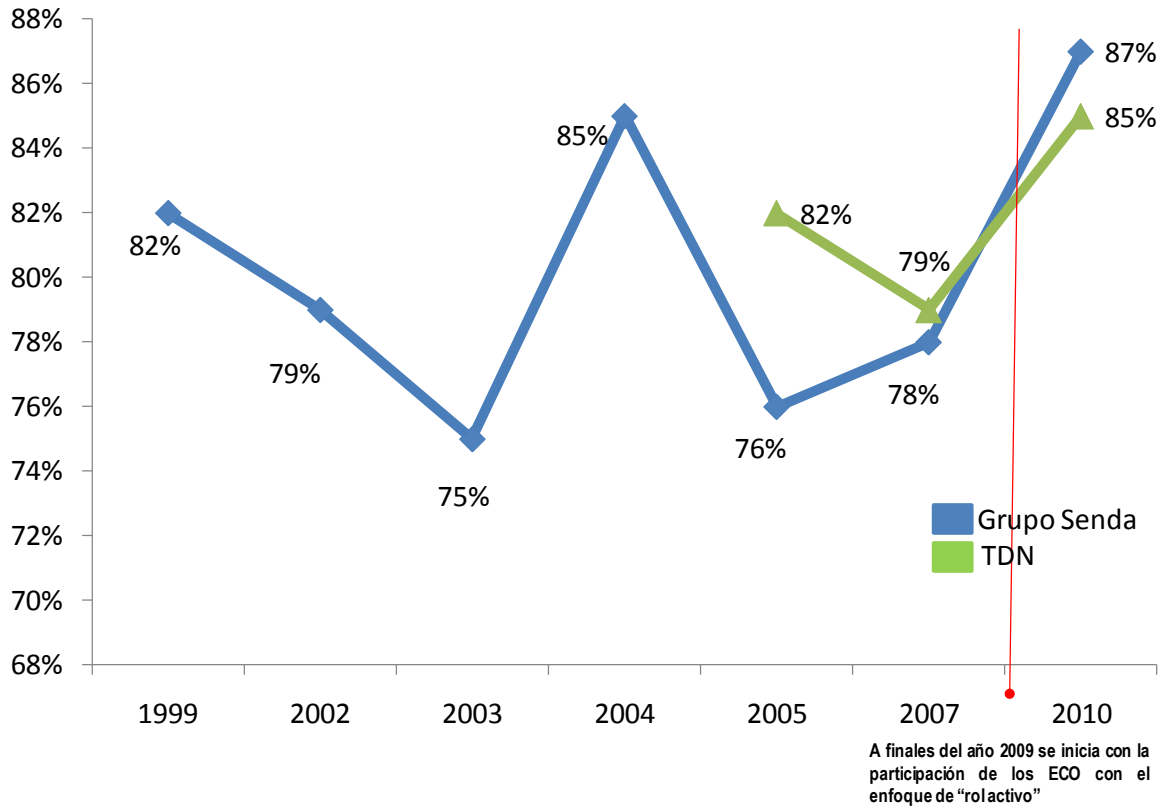
Alcance:

La encuesta se aplico en doce estados de la república mexicana, que es donde tiene presencia laboral y de servicio la empresa considerada dentro de este estudio.



La encuesta se aplico al 80% de la población de Transportes del Norte y Servicios TdN

Nivel de satisfacción global:



Se muestra que la empresa TDN obtiene 85% de satisfacción y se compara con el resultado global del total de las empresas que conforman a Grupo Senda que fue de 87%: Transportes Tamaulipas, Autobuses Coahuilenses, Turimex Internacional, Empresas de Servicio Industrial y de paquetería.

Aunque la empresa TDN quedó 2 puntos porcentuales abajo del promedio general; se mejoro en 6 puntos porcentuales el nivel de satisfacción.

Nivel de riesgo del % de insatisfacción:

Con base en el análisis de los resultados de las variables mencionadas, se detectan los riesgos de conflicto y las áreas de oportunidad para la Empresa.

Escala de Riesgo:	
76% a 100%	Indicador de Conflicto
51% a 75%	Indicador de Alto Riesgo
25% a 50%	Indicador de Riesgo
0% a 24%	Indicador Aceptable

Detalle del % de insatisfacción por variable y por empresa de la región Federal:

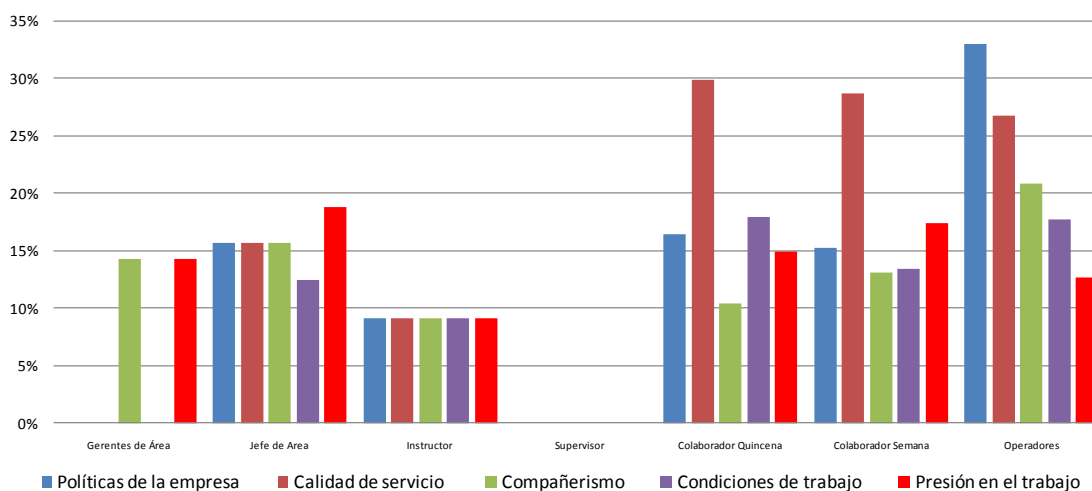
Variable	Tamaulipas	Coahuilenses	Turimex Nte	Turimex LLC	TDN
Políticas de la Empresa	18%	20%	38%	8%	25%
Supervisión	10%	10%	13%	8%	12%
Presión en el Trabajo	15%	18%	16%	13%	15%
Compañerismo	9%	15%	22%	16%	17%
Calidad en el Servicio	20%	22%	20%	16%	27%
Condiciones de Trabajo	9%	11%	14%	7%	16%
Capacitación y Seguridad Industrial	6%	9%	9%	11%	12%
Comunicación Organizacional	3%	6%	4%	6%	5%
Estabilidad en el Puesto	3%	3%	2%	4%	5%
Total:	10%	13%	15%	10%	15%

Se identifican dos variables de riesgo: Calidad en el servicio con 27% de insatisfacción y Políticas de la empresa con 25% de insatisfacción.

Se incluyen tres variables más, como potencial de riesgo y por ende de atención y seguimiento: Compañerismo con el 17%, Condiciones de trabajo con el 16% y Presiones en el trabajo con el 15%.

Estratificación por variable con insatisfacción y tipo de puesto:

Variable	Gerentes de Área	Jefe de Área	Instructor	Supervisor	Colaborador Quincena	Colaborador Semana	Operadores	TOTAL
Políticas de la empresa	0%	16%	9%	0%	16%	15%	33%	25%
Calidad de servicio	0%	16%	9%	0%	30%	29%	27%	27%
Compañerismo	14%	16%	9%	0%	10%	13%	21%	17%
Condiciones de trabajo	0%	13%	9%	0%	18%	13%	18%	16%
Presión en el trabajo	14%	19%	9%	0%	15%	17%	13%	15%



Se identifican que lo tipos de puesto para atención son los operadores de autobús, el personal de semana y el administrativo de quincena.

Detalle de la variable: Política de la empresa

Variable	Gerentes de Área	Jefe de Area	Instructor	Supervisor	Colaborador Quincena	Colaborador Semana	Operadores
Políticas de la empresa	0%	16%	9%	0%	16%	15%	33%
1.Aguascalientes		20%				6%	
2.Cd. De México						18%	10%
Taller México						20%	
5.Durango						4%	
San Juan de los Lagos						2%	
Torreón						4%	
Dirección					9%		
Finanzas y Administración					18%		
Comercial		20%			46%		
Recursos Humanos					18%		
Transportación MTY			100%				83%
Enroladores					9%	2%	
Liquidaciones						4%	
Central Monterrey		20%					
Taller Monterrey		20%				22%	
9.San Luis Potosí							7%
Taller SLP						6%	
Tampico						6%	
Pensión Nuevo Laredo						2%	
Cd. Juárez		20%				2%	
Parral						2%	

Variable	Gerentes de Área	Jefe de Area	Instructor	Supervisor	Colaborador Quincena	Colaborador Semana	Operadores
Políticas de la empresa							
La disciplina en la empresa es rígida y estricta	100%	78%	82%	100%	64%	65%	71%
Frecuentemente la empresa me pide laborar tiempo adicional a mi jornada ordinaria	57%	63%	64%	80%	58%	35%	41%
Los reportes que generan (méritos, deméritos y actas administrativas) los Supervisores, Auditores, Inspectores y Jefes, son justos y en base a las políticas de la empresa	0%	19%	9%	0%	9%	15%	29%
La Empresa no respeta el programa de vacaciones	14%	31%	36%	0%	31%	13%	18%
Cuando hago reclamaciones por errores en el pago de mi sueldo, no me atienden rápidamente	0%	9%	9%	0%	9%	13%	16%
Los jefes no aplican las medidas disciplinarias en forma justa y en base a las políticas de la empresa	0%	6%	0%	0%	13%	13%	14%
Lo que la Empresa dice de la Calidad en el Servicio a los Clientes, no lo cumple	0%	3%	18%	0%	15%	8%	14%
No existe una correcta administración para el pago puntual de las prestaciones (aguinaldo, prima vacacional, fondo de ahorro)	0%	6%	9%	0%	4%	8%	14%

Detalle de la variable: Calidad de Servicio

Variable	Gerentes de Área	Jefe de Area	Instructor	Supervisor	Colaborador Quincena	Colaborador Semana	Operadores
Calidad de servicio	0%	16%	9%	0%	30%	29%	27%
1.Aguascalientes						1%	
2.Cd. De México		20%			5%	15%	13%
Taller México		40%				22%	
Gómez Palacios						2%	
Guadalajara						3%	
San Juan de los Lagos						3%	
Torreon						5%	
Dirección					10%		
Finanzas y Administración					25%		
Comercial					25%		
Recursos Humanos					10%		
Transportación MTY			100%		5%		77%
Enroladores					5%	4%	
Liquidaciones					5%	2%	
Central Monterrey		20%				1%	
Taller Monterrey		20%			10%	25%	
Vigilancia						1%	
9.San Luis Potosí							10%
Taller SLP						4%	
Tampico						2%	
Pensión Nuevo Laredo						6%	
Parral						2%	

Variable	02 Gerentes de Área	03 Jefe de Area	04 Instructor	05 Supervisor	06 Colaborador Quincena	09 Colaborador Semana	10 Operadores
Calidad de servicio							
Para conservar a los clientes no es importante la calidad de servicio que les demos	71%	62%	82%	60%	58%	82%	72%
El servicio a los clientes es deficiente porque no nos ayudan los procesos de trabajo	43%	28%	64%	40%	40%	41%	41%
Las políticas que tiene la empresa sobre calidad de servicio, no se pueden cumplir por que no me apoya mi jefe	14%	13%	9%	20%	25%	30%	29%
En esta empresa no se toma en cuenta la calidad de mi trabajo para ascender	0%	16%	18%	0%	18%	28%	20%
El personal de otras áreas de la empresa no me apoyan, para brindar buen servicio a los clientes	14%	16%	9%	0%	19%	16%	27%
La empresa no hace un esfuerzo para promover a sus empleados	0%	16%	0%	0%	22%	25%	13%
Las solicitudes de los clientes, no son atendidas con rapidez	0%	3%	9%	0%	16%	15%	14%
En servicio a los clientes, no somos mejores que la competencia	0%	6%	0%	0%	6%	4%	4%

Detalle de la variable: Compañerismo

Variable	Gerentes de Área	Jefe de Area	Instructor	Supervisor	Colaborador Quincena	Colaborador Semana	Operadores
Compañerismo	14%	16%	9%	0%	10%	13%	21%
1. Aguascalientes						5%	
2. Cd. De México		20%			14%	14%	14%
Taller México		20%				23%	
Gómez Palacios		20%				2%	
Guadalajara					14%	2%	
San Juan de los Lagos						5%	
Torreon						5%	
Finanzas y Administración					29%	5%	
Comercial	100%				14%		
Recursos Humanos					14%		
Transportación MTY			100%				78%
Enroladores					14%	2%	
Central Monterrey		20%				2%	
Taller Monterrey		20%				19%	
9. San Luis Potosí							8%
Taller SLP						2%	
Valles						2%	
Tampico						2%	
Pensión Nuevo Laredo						9%	

Variable	02 Gerentes de Área	03 Jefe de Area	04 Instructor	05 Supervisor	06 Colaborador Quincena	09 Colaborador Semana	10 Operadores
Compañerismo							
Mis compañeros y yo no convivimos fuera del trabajo	43%	47%	45%	60%	42%	45%	44%
No confío en mis compañeros de trabajo, por que se apropian de cosas de los demás	43%	22%	18%	40%	24%	25%	33%
En nuestro equipo de trabajo no nos motivamos unos a otros para cumplir con las funciones de nuestros puestos	0%	9%	0%	0%	22%	15%	20%
Tengo compañeros que roban cosas de la empresa.	0%	12%	0%	20%	4%	10%	20%
Mi departamento no trabaja como un equipo organizado	0%	6%	0%	0%	6%	14%	15%
Mis compañeros no se ponen la camiseta de la empresa	0%	9%	9%	0%	9%	9%	11%
Mis compañeros no me prestan ayuda cuando así la necesito	0%	3%	18%	0%	4%	5%	10%
Mis compañeros no se esmeran tanto como yo en brindar calidad en el servicio	0%	3%	0%	0%	6%	10%	6%

Detalle de la variable: Condiciones de trabajo

	02	03	04	05	06	09	10	
Variable	Gerentes de Área	Jefe de Area	Instructor	Supervisor	Colaborador Quincena	Colaborador Semana	Operadores	TOTAL
Condiciones de trabajo								
1.Aguascalientes		25%				5%		
2.Cd. De México		25%				21%	23%	
Taller México						16%		
5.Durango						2%		
Guadalajara						2%		
Torreon						5%		
Finanzas y Administración					8%	5%		
Comercial		25%			67%			
Recursos Humanos					8%			
Transportación MTY			100%				68%	
Enroladores					8%			
Liquidaciones						5%		
Taller Monterrey		25%			8%	27%		
9.San Luis Potosí							9%	
Taller SLP						2%		
Tampico						5%		
Pensión Nuevo Laredo						2%		
Parral						2%		
Mazatlán						2%		

	02	03	04	05	06	09	10	
Variable	Gerentes de Área	Jefe de Area	Instructor	Supervisor	Colaborador Quincena	Colaborador Semana	Operadores	
Condiciones de trabajo								
Trabajo mucho tiempo fuera de mi horario.	86%	69%	64%	40%	66%	32%	39%	
La disponibilidad del equipo esta a mi acceso.	0%	16%	9%	0%	12%	13%	15%	
El ambiente de trabajo que me rodea me genera motivación y compromiso con los objetivos de la empresa.	0%	6%	9%	0%	13%	12%	15%	
Los procesos de trabajo que la empresa tiene establecidos, son efectivos y nos permiten alcanzar los objetivos del departamento	0%	13%	9%	20%	12%	10%	15%	
Las condiciones físicas (iluminación, clima, mobiliario) me permiten ejercer mi trabajo en forma adecuada y saludable	0%	9%	18%	0%	16%	16%	10%	
Las políticas que rigen mi trabajo me permiten alcanzar los resultados	0%	3%	18%	0%	9%	9%	13%	
La cantidad de los equipos con los que cuento son los suficientes para trabajar	0%	16%	9%	0%	16%	11%	7%	
El estado de los equipos brindan la funcionalidad adecuada para trabajar	0%	3%	9%	0%	6%	9%	8%	

Detalle de la variable: Presiones en el trabajo

	02	03	04	05	06	09	10	
Variable	Gerentes de Área	Jefe de Area	Instructor	Supervisor	Colaborador Quincena	Colaborador Semana	Operadores	TOTAL
Presiones en el trabajo								
1.Aguascalientes						4%		
2.Cd. De México						9%	12%	
Taller México						25%		
5.Durango						2%		
San Juan de los Lagos						2%		
Torreon						2%		
Dirección					20%			
Finanzas y Administración					20%	2%		
Comercial		17%			30%			
Transportación MTY	100%		100%		10%		75%	
Liquidaciones		17%			10%			
Central Monterrey		33%			10%	2%		
Taller Monterrey		17%				33%		
9.San Luis Potosí							12%	
Taller SLP						4%		
Tampico						2%		
Pensión Nuevo Laredo						12%		
Matamoros						2%		
Reynosa		17%						
11.Chihuahua						2%		

	02	03	04	05	06	09	10
Variable	Gerentes de Área	Jefe de Area	Instructor	Supervisor	Colaborador Quincena	Colaborador Semana	Operadores
Presiones en el trabajo							
Me siento presionado cuando no puedo cumplir con mis responsabilidades a tiempo	57%	34%	36%	40%	31%	36%	37%
Siento presión porque la distribución de la carga de trabajo no es pareja	43%	38%	45%	40%	37%	42%	27%
Siento presión cuando se dan cambios o cuando se implementan nuevos procedimientos	29%	28%	0%	40%	34%	29%	28%
Siento presión debido a conflictos entre mis compañeros	0%	16%	9%	40%	19%	25%	19%
Tengo presión por que existen problemas entre mi departamento y otros departamentos	14%	41%	18%	0%	24%	20%	17%
Siento presión debido a la falta de comunicación entre mi jefe y yo	14%	16%	27%	20%	18%	21%	18%
Siento presión por no saber lo suficiente de mi trabajo	0%	13%	45%	40%	21%	18%	14%
Siento presión por tener que tratar con muchas personas	0%	9%	0%	20%	7%	10%	7%

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 En relación a la hipótesis:

Hipótesis: El identificar y constituir equipos de análisis y solución de problemas (ECO), asignándoles un rol activo formal en la organización para la generación de planes de intervención y mejora, permiten incrementar el nivel de satisfacción percibido por los colaboradores de la empresa.

El trabajo de los equipos de clima organizacional se realizó durante diez meses consecutivos, previo a la aplicación de la encuesta de clima organizacional en donde se implementaron los planes de trabajo, se realizaron las juntas de seguimiento y se cumplieron con las actividades de comunicación.

Los resultados comparativos de las encuestas de clima organizacional pre y pos intervención de los equipos de clima organizacional, muestran que de las cinco variables con mayor nivel de insatisfacción resultante en el 2007 y en el que se basaron los planes de intervención; concluimos:

<i>% de Insatisfacción por variable</i>	2007	2010	Variación	Comentario
<i>Políticas de la empresa</i>	24%	25%	-1%	Incremento la insatisfacción
<i>Calidad de servicio</i>	13%	27%	-14%	Incremento la insatisfacción
<i>Compañerismo</i>	21%	17%	4%	Mejoro el nivel de satisfacción
<i>Condiciones de trabajo</i>	30%	16%	14%	Mejoro el nivel de satisfacción
<i>Presión en el trabajo</i>	16%	15%	1%	Mejoro el nivel de satisfacción

- 1.- Políticas de la empresa se mantuvo con una ligera desmejora al incrementar el nivel de insatisfacción en un punto porcentual de 24% a 25%.
- 2.- Calidad de servicio se incrementó en catorce puntos porcentuales el nivel de insatisfacción, pasando de 13% a 27%.
- 3.- Compañerismo mejoro en cuatro puntos porcentuales el nivel de satisfacción, el cual se encontraba en 79% y se registro en la encuesta del 2010 en 83%.
- 4.- Condiciones de trabajo mejoro en catorce puntos porcentuales el nivel de satisfacción, el cual se encontraba en 70% y se reporta en la última encuesta en 86%.

5.- Presiones en el trabajo mostro una ligera mejora de un punto porcentual, pasando de 84% a 85% en el nivel de satisfacción del personal.

5.2 Conclusión central:

Con los datos antes mencionados podemos concluir que los equipos de clima organizacional, lograron influir positivamente en el nivel de satisfacción de las áreas: compañerismo, condiciones de trabajo y presiones en el trabajo, las cuales se relacionan con la convivencia y trato diario entre los colaboradores que realizan las actividades y funciones correspondientes a su rol de trabajo; es decir fue notorio en el porcentaje de mejora del nivel de satisfacción, que los planes de trabajo permitieron elevar la mejora del nivel de satisfacción en el compañerismo, condiciones de trabajo y presiones en el trabajo.

Sin embargo en las dos áreas: políticas de la empresa y calidad del servicio; los equipos de clima organizacional “ECO” no fueron predominante en la mejora del nivel de satisfacción, por el contrario se incremento la insatisfacción ya que estas en los últimos meses del año 2010 se vieron afectadas por directrices del negocio (variable extraña), se definieron normas y reglas ligadas a objetivos de negocio y a incremento del control de los procesos ligado a políticas rígidas y sanciones disciplinarias.

5.3 Mis aprendizajes

Es poco modesto decir que son muchos los aprendizajes que sé obtuvieron durante este proceso que se ha prolongado por más de año y medio, sin falsa modestia menciono a continuación los que creo son relevantes:

Primero entender y vivir métodos de trabajo planeados y organizados, los cuales te brindan la posibilidad de observar y entender teorías del comportamiento en las organizaciones. Así mismo el tener el contacto con maestros y compañeros que me permitieron entender y robustecer el contenido de este trabajo.

La posibilidad de encontrar una inmensa gama de pensadores que dedicaron su vida, obra y trabajo al exponer sus teorías en el campo del desarrollo

humano y organizacional, en especial a mi guía y mentor que me mostro como integrar la teoría a la práctica.

Observar en el día a día en la organización en la que labor y que fue centro de este estudio, los aspectos más sorprendentes de nuestra profesión de psicólogos organizacionales y laborales: “la complejidad del ser humano con sus afectos, conductas, hábitos, valores y sueños”.

Bibliografía:

- Abraham Maslow, 1943 “A Theory of Human Motivation”
- Daniel Bell, "Adjusting Men to Machines: Social Scientists Explore the World of the Factory," Commentary 3 (1947): 79-88.
- Elton Mayo ,1949 “The Social Problems of an Industrial Civilization”
- Elton Mayo, Gael, The Mad Mosaic: A Life Story Quartet, London 1984
- Feder, B.J. 2000, "F.I. Herzberg, 76, Professor and Management Consultant", New York Times, Feb 1, 2000, pg. C26.
- Flores, Benito, Ing., Artículo: Calidad en empresas de servicio. Memorias XXV Congreso Nacional de Control de Calidad. Guadalajara, Jalisco, México. Octubre 1 – 4 de 1997.
- Federico Engels, Del Socialismo utópico al socialismo científico.
- Herzberg, F.I. 1987, 'One more time: How do you motivate employees, Harvard Business Review, Sep/Oct87, Vol. 65 Issue 5, p109-120.
- Horovitz, Jacques, La Calidad del Servicio. Editorial Mc Graw Hill, 1991, Madrid, España, 1991.
- Instituto Mexicano de Control de Calidad, IMECCA, Formación de facilitadores para el trabajo en grupo, Módulo III, México, Marzo, 1998
- James Hoopes, "The Therapist: Elton Mayo" in "False Prophets: The Gurus who created modern management..." 2003, pp. 129-159.
- Jean Touchard, Historia de las Ideas Políticas. Madrid. Editorial Tecnos, 1975.
- Kyle Bruce, "Henry S. Dennison, Elton Mayo, and Human Relations historiography" in: Management & Organizational History , 2006, 1: 177-199
- Maslow, Abraham Harold (2005). El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy (Maslow on Management). Barcelona: Editorial Paidós.
- Paredes y Asociados Cía. Ltda. Seminario Taller Administración de Procesos. Panamá Mayo de 1999.
- Robert Owen, 1814: Nueva visión de sociedad, ensayo sobre la formación del carácter humano.1825: Observaciones sobre el efecto del sistema manufacturado.

- Richard C. S. Trahair, Elton Mayo: The Humanist Temper, Transaction Publishers, U.S.
- Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica. Séptima Edición. Editorial Prentice Hall, México 1996.
- Thompson, Phillip C. Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen. Grupo Editorial Norma. Primera Edición. Colombia 1994.
- Thompson E. P., "La formación de la clase obrera en Inglaterra", Crítica, Barcelona, 2002.
- Thompson, Phillip C. Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen. Grupo Editorial Norma. Primera Edición. Colombia 1994.

Anexos:

1.- Encuesta de clima organizacional (CECSA)



**DIAGNOSTICOS PARA PLANEACION ESTRATEGICA EMPRESARIAL Y SINDICAL,
S.A. DE C.V.**

Metodología :

Con la participación de personal de Recursos Humanos de la Empresa contratante, conjuntamente con nosotros, *Grupo CECSA*, se elaboran las herramientas correspondientes para su aplicación a todo el personal.



Ejemplo de la técnica de medición

	Mucho Poco Más o Poco Mucho Menos	
Mi jefe no supervisa mi trabajo	○ ○ ○ ○ <input checked="" type="radio"/>	Mi jefe supervisa mi trabajo
Mi trabajo es difícil	<input checked="" type="radio"/> ○ ○ ○ ○	Mi trabajo es fácil
Mis compañeros son honestos y no se apropian de cosas de la Empresa	○ ○ ○ <input checked="" type="radio"/> ○	Mis compañeros son deshonestos y se apropian de cosas de la Empresa

ME MOLESTA

SI	NO
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.- Encuesta para identificar líderes “ocultos” por “ascendencia, afinidad y popularidad”



LA SIGUIENTE ES UNA LISTA DE PREGUNTAS ACERCA DE DIVERSAS ACTIVIDADES DURANTE DIFERENTES MOMENTOS QUE COMPARTIMOS EN ESTA EMPRESA. NUESTRO OBJETIVO ES MEDIR LA INTEGRACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO. POR FAVOR SEA SINCERO. MUCHAS GRACIAS

NOMBRE: _____ NUMERO _____

INFORMACIÓN GENERAL

Edad [] Años

Cuánto años tiene trabajando en la EMPRESA actual? [] Años
(Si tan sólo tiene unos meses de trabajo, escriba un año)

Cuántos años tiene en el puesto actual? [] Años

Qué nivel de educación tiene Ud.?

(Por favor indique con una (X) el círculo correspondiente)

- Ninguno 0
- Primaria 0
- Secundaria 0
- Técnica 0
- Preparatoria 0
- Universidad 0
- Maestría 0

Cuántas veces ha sido promovido desde su contratación [] Veces

Cuántos años hace de la última vez que lo promovieron? [] Años

I. COMPAÑERISMO EN DEPORTES

1.- Le gustaría participar en actividades deportivas? SI _____ NO _____

2.- Ahora por favor escriba los nombres de compañeros que Ud. considere interesados en organizar actividades deportivas entre los empleados. (El cargo que ocupan en la EMPRESA no es importante)

1. _____
2. _____
3. _____

3.- En que deportes le gustaría participar?

_____ Fútbol _____ Basketball _____ Softball _____
_____ Voleibol _____ Ciclismo _____ Natación _____

COMPAÑERISMO EN EL TRABAJO

4.- Otros departamentos en la EMPRESA comparten sus servicios y apoyo cuando estos se requieren? SI _____ NO _____

5.- ¿Con quién de tus compañeros (as) te gustaría trabajar? Porque saben organizar bien a los grupos o equipos, ya sea para trabajar, divertirse, hacer deporte, etc. (No importa el nivel ni el área ni la empresa de Grupo Senda en la que trabajen)

1. _____
2. _____
3. _____

6.- A quiénes de sus compañeros aprecia para que le brinden un buen consejo en el caso de que tuviera algún problema. O aquéllos a quién Ud. Recurre cuando tiene problemas personales o del trabajo, para pedirles consejo. (No importa el nivel ni el área ni la empresa de Grupo Senda en la que trabajen)

1. _____
2. _____
3. _____

7.- Qué recomendaría Ud. en su departamento con la finalidad de que se brinde mayor satisfacción a todo el que trabaja allí, de manera que el trabajo sea más eficiente, menos difícil y de mejores resultados?

COMPAÑERISMO EN ACTIVIDADES SOCIO CULTURALES

8.- Qué deporte practica? Cuál es su pasatiempo?

9.- Cuáles de sus compañeros son más apreciados por Ud. debido a su carisma, honestidad o por ser muy entretenidos en fiestas o reuniones? Porque son el alma de las reuniones o fiestas. (No importa el nivel ni el área ni la empresa de Grupo Senda en la que trabajen)

1. _____
2. _____
3. _____

10.- Le gustaría que la EMPRESA organice actividades para los familiares de los empleados? SI _____ NO _____

Qué tipo de actividades? _____



© Derechos Reservados



© Derechos Reservados

3.- Contenido para el entrenamiento dirigido a los integrantes del Equipo de Clima Organizacional “ECO”



Transferencia y comprensión de significados

Tema 1 para la Formación de Equipos de Trabajo del Clima Organizacional

Contenido:

¿Cómo se define comunicación?

Transferencia y comprensión de significados

¿Qué proporciona la comunicación?

Un escape para la expresión emocional de sentimientos y de

Satisfacción de necesidades sociales.

¿Qué se necesita para la comunicación?

Una intención, manifestada como un mensaje que va a transmitirse.

Conceptos básicos de motivación

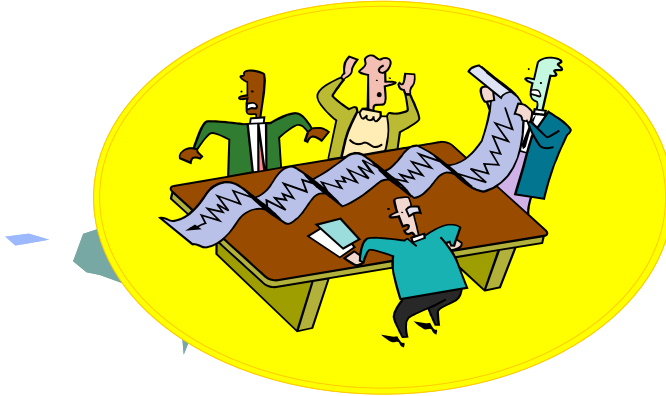


Tema 2 para la Formación de Equipos de Trabajo del Clima Organizacional

Contenido:

- Que es la motivación
- Teorías más representativas de la motivación en los equipos de trabajo
- Como generar la motivación en las áreas de trabajo.

CONFLICTO VS. PROBLEMA



Tema 3 para la Formación de Equipos de Trabajo del Clima Organizacional

Contenido:

Que es el conflicto

Proceso y resolución de conflictos

Factores que propician y evitan el conflicto

Como tomar buenas decisiones



Dos Herramientas Básicas de Calidad

Tema 4 para la Formación de Equipos de Trabajo del Clima Organizacional

Contenido:

1.- Lluvia de ideas

2.- 5W + 1 H