

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TEMA:

Clima laboral de los integrantes de la Jefatura de Recursos Humanos de la Procuraduría General de Justicia del Estado.

TRABAJO TERMINAL:

Para obtener el Diploma de la Especialidad de Administración de Recursos Humanos

PRESENTA:

Verónica Letzahaya García Cota

DIRECTOR DE TRABAJO TERMINAL:

Lic. Socorro Ureña Valenzuela

Mexicali, B.C. Febrero del 2006.

INDICE

INTRODUCCIÓN	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
INTEGRACIÓN DEL PLANTEAMIENTO	5
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVO ESPECÍFICO	7
JUSTIFICACIÓN	8
MARCO TEORICO	9
HIPÓTESIS	73
INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.....	74
PROPUESTA	82
CONCLUSIÓN.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	84

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es el resultado del estudio realizado al personal de la Jefatura de Recursos Humanos de la Procuraduría General de Justicia del Estado, para determinar el clima laboral que impera entre sus integrantes.

Como miembro de dicha Jefatura, sentí necesario realizar este trabajo para brindar apoyo a mis compañeros y jefe inmediato y lograr aportar en lo que me sea posible a una mejora en el clima laboral.

Día a día en cada institución se convive con los compañeros y jefes la mayor parte del tiempo, por lo cual es sumamente necesario que exista una relación sana en todo sentido, porque son estas personas con quien en muchos casos pasas mas tiempo que con la propia familia, y por ello te formas en carácter, en ideales y costumbres.

El clima laboral por lo tanto es esencial para la buena armonía entre los empleados de una empresa, ya que con ello laboras mas eficientemente y te relacionas mejor con tus compañeros y equipo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De que forma se puede mejorar el clima laboral, que existe en el personal que actualmente labora en la jefatura de recursos humanos de la Procuraduría General de Justicia del Estado, la cual se encuentra ubicada en el fraccionamiento río nuevo, avenida de los presidentes 1109, para lograr un óptimo desarrollo de las actividades, partiendo de enero del 2005 a la fecha.

INTEGRACIÓN DEL PLANTEAMIENTO

1.- Límites teóricos

Variable independiente: Clima Laboral

Variable dependiente: Personal de la Jefatura de Recursos Humanos

2.- Límite espacial: Jefatura de Recursos Humanos de la Procuraduría General de Justicia del Estado ubicada en Avenida de los Presidentes, número 1109 en el fraccionamiento Río Nuevo

3.- Límite temporal: 01 de enero del 2005 a la fecha.

4.- Unidad de observación: Personal que labora en la Jefatura de Recursos Humanos

5.- Ubicación en un contexto: Ambiente laboral en la Jefatura de Recursos Humanos.

OBJETIVO GENERAL

Aplicar una Encuesta y/o programa que nos proporcione información para conocer el Clima Laboral que se vive la Jefatura de Recursos Humanos de la Procuraduría General de Justicia del Estado, para poder desarrollar un programa para mejorar dicho ambiente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el clima organizacional real que actualmente interactúa entre el Jefe de la Jefatura de Recursos Humanos y su equipo de trabajo, para establecer dinámicas que ayuden a mejorarlo.
- Estudiar las características individuales de los trabajadores.
- Proponer un programa para mejorar el clima laboral de los empleados, el cual ayude para el óptimo desarrollo de todos.
- Establecer y concientizar a los empleados la importancia de un buen clima laboral en la empresa

JUSTIFICACIÓN

El clima laboral en toda organización es esencial para el buen desempeño de las actividades, y en nuestra área no es muy satisfactorio, ya que no existe buena comunicación e integración entre el jefe y los subordinados, lo cual puede en un momento determinado hacer un ambiente denso, en el cual haya dificultad o pesadez para hacer el trabajo, repercutiendo por lo tanto en el óptimo desarrollo de personal.

Si se enfocará la Jefatura en mejorar dicho concepto se sensibilizaría el ambiente, con lo cual existiría mas esencia de un Recurso Humano en la organización.

MARCO TEÓRICO

I.- Ambiente Laboral

- 1.1.-Concepto y significado de clima laboral.
- 1.2.-Diagnóstico de clima laboral.
- 1.3.- Medidas del clima.
- 1.4.- Importancia de valorar el clima.
- 1.5.- Dimensiones del clima.
- 1.6.- Clima y condiciones de trabajo.
- 1.7.- Relación del clima con otras variables.
- 1.8.- Métodos de Investigación.
- 1.9.- Métodos para mejorar el clima laboral.

II.- El Comportamiento Humano

- 2.1.- Las ciencias del comportamiento.
- 2.2.- El comportamiento.
- 2.3.- La naturaleza compleja del hombre.
- 2.4.- Importancia de la comunicación

III.- La filosofía del alto desempeño

- 3.1.- ¿Qué es el alto desempeño?
- 3.2.- Principios adoptados de la filosofía del alto desempeño.
- 3.3.- Compromiso con el alto desempeño.
- 3.4.- La práctica del alto desempeño para alcanzar la competitividad organizacional.

IV.- Motivación y satisfacción laboral

4.1.- Concepto de motivación

4.2.- Satisfacción laboral.

V.- Metodología de la investigación

I.- Ambiente Laboral

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

1.1.-Concepto y significado de clima laboral.

Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. Frecuentemente este concepto se confunde con el de Cultura Empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo aunque comparta una connotación de continuidad. La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre la comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnostico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos. Por lo tanto considero mencionar las siguientes acciones a emprender:

- Diagnóstico del clima laboral.
- Diseño de instrumentos de gestión de recursos humanos

Considerando que las variables determinantes del clima laboral en una organización son diversas: información, comunicación, motivación, participación, etc., los instrumentos de gestión quedan definidos para cada una de éstas áreas de gestión. Nos centraremos entonces en el diagnostico de clima laboral.

1.2.-Diagnóstico de clima laboral.

Las dimensiones que han de considerarse como objeto de estudio son las siguientes:

- Motivación

Identificación de los valores por los cuales los trabajadores estén motivados hacia la acción y cuál es la fuerza con la que operan.

- Proceso de influencia

Identificar la influencia de los trabajadores en las decisiones de la empresa.

- Establecimiento de objetivos

Nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y aceptación de los mismos

- Información - Comunicación

Identificación de los diferentes sistemas de comunicación y operatividad de los mismos

- Proceso de control

Identificación de los sistemas de supervisión y control

Un diagnóstico del clima laboral nos revela la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental a la hora de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos empresariales.

1.3.- Medidas del clima.

En primer lugar, se plantea que la medición del clima se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la organización. Así pues consiste en establecer qué variables y contenidos deben medirse en el clima. Según los estudios realizados en el ámbito de la empresa, a escala global y descriptiva, se han concretado una serie de méritos que los individuos persiguen, y que podemos resumir a continuación:

Salud: aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.

Equidad: Valoración de sentido de justicia e igualdad ante variables relacionadas con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos.

Seguridad: Hace referencia a los accidentes laborales, seguridad en el empleo.

Nivel de expresiones: Sistemas y fuentes de comunicación, libertad de expresión, canales de información adecuados.

Nivel de ingresos: El nivel retributivo y compensaciones específicas.

Calidad de Actividades: se refiere a los elementos que hacen que se califique la actividad laboral tanto en su desarrollo como en su calidad. Aquí se incluyen indicadores como la autonomía, la participación, los sistemas de motivación, las relaciones con la jefatura, las relaciones con los compañeros, etc.

Nivel de formación: nivel de programas de formación en la empresa.

Prestigio: Hace referencia a la imagen de la organización, el grado de implicaciones e identificación.

En cuanto a los instrumentos de medida, existe diversidad herramientas para llevar a cabo medidas del clima, aunque una gran mayoría de ellos se basan en cuestionarios estructurados dirigidos a recoger y evaluar la percepción del individuo sobre la organización. Estos instrumentos presentan inconvenientes, debido a que suelen estudiar la percepción individual del clima y, ésta no puede ofrecer una información objetiva, precisa y completa del ámbito laboral, lo que plantea que tal sistema exija la necesidad de investigar la validez y fiabilidad de esta percepción individual.

Se expone además un método para seguir en una investigación sobre el clima, basada en tres fases que podemos determinar de la siguiente forma:

-Validación del contenido: Consiste en fijar desde que conceptualización se define el clima para esclarecer las dimensiones y el diseño de operativización.

-Evaluación psicométrica: Poder establecer la validez y fiabilidad de las definiciones operativas.

-Aplicación práctica: Se realiza la valoración del clima con el instrumento validado.

En general, se comprueba que existen variadas dimensiones entre los distintos instrumentos de medida, pero la mayoría de los autores se centran en las siguientes unidades de análisis, el individuo, la estructura, las funciones y las estrategias y nuevas tecnologías. Así mismo, entre los componentes más estudiados se puede citar:

-Estructura: Sistemas de establecimiento de objetivos y procedimientos.

-Autonomía: Opciones de decisión personal a la hora de actuar en el ámbito laboral.

-Sistemas de remuneración: Métodos que se aplican para implantar estos sistemas.

Relación con la supervisión: Relación entre jefes y subordinados.

Nivel de resolución de conflictos: Grado de coordinación y cooperación a la hora de afrontar problemas y dificultades entre los equipos de trabajo y dirección.

Además de los cuestionarios, se plantea la opción de valorar las diversas dimensiones de este constructo a través de observadores externos y a través de la elaboración de informes de la organización por parte de personas significativas.

Esta posibilidad de evaluación se puede realizar a partir de entrevistas y de diversas observaciones, intentando determinar las variables más significativas del clima para las personas. Este método plantea sus inconvenientes, pues recurrir a expertos exige una clara y precisa descripción de los aspectos más relevantes de la organización. Otro dato es la falta de información a través de las percepciones de los miembros, lo cual puede establecer una dificultad para determinar en qué medida el clima depende de las percepciones experimentadas o está fundamentando en las valoraciones del observador. No obstante, replantea que existe una correspondencia significativa entre los observadores, el clima y las percepciones de los miembros.

Otra medida interesante del clima es la que se realiza a través de los grupos, como un conjunto de personas organizadas para realizar un trabajo.

Bajo esta visión, la teoría de los sistemas sociotécnicos promueve la formación de los denominados grupos autónomos de trabajo, que constituyen el empuje de la incursión y utilización de los grupos en las organizaciones. Estos grupos en el ámbito del trabajo proporcionan una opción para el cambio, pues permiten detectar de forma rápida las deficiencias y proponer soluciones. Asimismo, favorecen la satisfacción de los individuos, facilitan el aprendizaje y la adquisición de las destrezas y habilidades para el desempeño laboral, potencian el compromiso y la implicación en la tarea y con la organización, logrando con todo esto poder ofrecer una mayor calidad de los servicios.

El estudio del clima a través de la valoración de los grupos permite ofrecer una visión relevante de la organización, determinando la formación de los distintos subgrupos, su marco de influencia, la aparición y determinación de líderes, los sistemas de comunicación y las relaciones interpersonales, es decir, permite obtener un conjunto de información muy importante para el análisis y funcionamiento de la estructura de la organización.

1.4.- Importancia de valorar el clima.

Dentro del proceso de evolución y desarrollo de una organización se considera importante el estudio del clima laboral. Una política adecuada para intentar desarrollar un rendimiento positivo, estriba en la importancia de lograr metas y fines planificados y en alcanzar, en la medida de lo posible, un nivel de satisfacción laboral pertinente entre los miembros de la organización. Para este menester, es necesario crear una estabilidad dentro del sistema que aporte métodos para obtener información sobre determinados aspectos como:

- Nivel de actitudes de los miembros ante las peticiones de la estructura, valoración de los individuos sobre las políticas de empresa.
- Nivel de conflictos que influyan negativamente en el proceso del desempeño laboral.
- Desarrollo del sistema para plantear nuevos retos y prever posibles dificultades.

Todos estos procesos se pueden integrar dentro de un sistema de seguimiento a través de la valoración del clima. Por consiguiente, un estudio de clima laboral tiene entre sus objetivos obtener información que nos proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización.

Una valoración del clima nos permite:

- Obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con las diversas variables que interviene en una organización (supervisión, metodologías, estructura, etc.)
- Poder disponer de información sobre las condiciones laborales.
- Incentivar la participación en las diversas actividades del sistema.
- Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.
- Obtener una visión integradora de la organización.

Así pues, la valoración del clima vital para que la organización porque supone una gestión activa que posibilita:

- Prevención de planes ante los cambios y las dificultades.
- Permite la planificación y desarrollo de actuaciones que faciliten el desarrollo de la organización.
- Determina procesos de resolución de problemas.
- Permite una gestión adecuada de los miembros con relación ala satisfacción de las necesidades y expectativas.

El estudio del clima realizado en forma adecuada y participativa con el análisis de otros marcadores de gestión, se estructura como una herramienta importante para el desarrollo de la organización. No olvidemos los tres grandes signos que caracterizan el estudio del clima:

1. Implicación y participación de los miembros de la organización, a través de las percepciones que llevan a cabo los individuos.
2. Recurso de solución de problemas: con relación a las valoraciones Con relación a las valoraciones realizadas por los individuos, se pueden estructurar mecanismos para que una vez detectadas las dificultades, se implementen las soluciones pertinentes.
3. Integración en el proceso de dirección: Es necesario que los resultados de los estudios de clima laboral, sean analizados y tomados en cuenta

por las estructuras jerárquicas de las organizaciones y poder tomar las medidas oportunas para un mejor desarrollo.

En conclusión, el diagnóstico continuado del clima laboral supone unas claras ventajas que podemos resumir en:

- Un sistema de recogida de información.
- Una toma de conciencia de la organización con relación a los miembros.
- Un vehículo para estructurar y facilitar la participación de los individuos.
- Una estrategia adecuada que permita la integración de los miembros.

1.5.- Dimensiones del clima.

Con relación al clima organizacional se postulan muchas posiciones y definiciones como hemos visto en el punto 1.2. La perspectiva multidimensional es asumida por todos los autores, con lo cual lo dificultoso estriba en determinar las variables que inciden más en una determinada organización y por qué un sistema tiene un clima determinado.

Desde una visión globalizadora la gran mayoría de los autores coinciden en que la forma de actuar para establecer las dimensiones del clima consiste en especificar un conjunto de características, para lo cual se han elaborado cuestionarios que posteriormente y a través del análisis factorial permiten extraer las dimensiones que establecían las interpelaciones entre los distintos ítemes.

1.6.- Clima y condiciones de trabajo.

En esta perspectiva general, Campbell et al. (1970) exponen que entre los estudios realizados se obtienen unos componentes comunes y que resume en cuatro dimensiones:

1. Autonomía individual: se introducen los factores de responsabilidad individual de Litwin y Stringer, la independencia de la gente de Schneider y Bartlett, la orientación hacia las reglas de Kahn et al. y las oportunidades para ejercer la iniciativa individual de Tagiuri. Lo característico de este componente reside en la libertad del individuo para ser su propio jefe y poder que dispone para tomar decisiones.
2. Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada: En esta dimensión se incluyen el grado en que los sistemas y los objetivos del trabajo son establecidos por los directivos y transmitidos a los miembros. Está dentro el concepto de estructura de Litwin y Stranger, la estructura directa de Schneider y Bartlett, el factor obtenido de Tagiuri relativo a dirección y objetivos y la inmediatez de la supervisión de Kahn a al.
3. Orientación hacia la recompensa: Se incluyen la recompensa de Litwin y Stringer, la satisfacción general de Schneider y Bartlett, la orientación hacia la promoción y el logro de Kahn et al., y la orientación hacia las ventas y la consecución de beneficios de Tagiuri. Todos los elementos se caracterizan por la presencia de la recompensa.
4. Consideración, afecto y apoyo: Agrupa los aspectos de apoyo directivo de Schneider y Bartlett, apoyo a los subordinados de Kahn et al., el afecto y apoyo en las prácticas de supervisión de Litwin y Stranger e indirectamente el factor de Tagiuri en relación al trabajo con un supervisor competitivo. (1)

Desde una perspectiva específica, se exponen las siguientes dimensiones:

1. Dimensiones del clima de seguridad:

(1) Carlos Guillen Gestoso. *Psicología Del Trabajo Para Relaciones Laborales*. Pág.81.

El clima es un conjunto de percepciones molares que los individuos comparten sobre su ambiente de trabajo y que permite una referencia para adaptar las conductas a las contingencias de la tarea.

Obtiene ocho factores:

- Importancia percibida de los programas de entrenamiento de seguridad.
- Actitudes percibidas de la dirección hacia la seguridad.
- Efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre la promoción.
- Nivel percibido de riesgo en el lugar de trabajo.
- Efectos percibidos de la marcha del trabajo requerida sobre la seguridad.

2. Dimensiones del clima de creatividad:

Taylor y Ellinson (1975) plantean que el instrumento de más calidad para medir el clima de apoyo a la actividad creativa, es el «Student Activities Questionnaire», ⁽²⁾ construido para estudiantes de quinto y sexto grado, y que está compuesto por ocho factores:

- Disfrute de la escuela.
- Participación de la clase.
- Instrucción individualizada.
- Desarrollo de la carrera.
- Desarrollo de la independencia.
- Control democrático de la clase.
- Autoconcepto.
- Experiencias múltiples de talento.

3. Dimensiones del clima de comunicación:

Daly, Falcione y Damhorst (1979) establecen cuatro factores del clima de comunicación:

- La cantidad de comunicación emitida y recibida por un individuo.

(2) *IDEM.*, Pág. 83.

- La discrepancia entre la cantidad de comunicación necesaria perseguida percibida y su implementación por las fuentes emisoras.
- La oportunidad de las respuestas.
- El grado de discrepancia entre la información recibida y la percibida como necesaria por los diferentes niveles de personal.

4. Dimensiones de clima de compromiso dual empresa-sindicato:

El interés se centra en los aspectos del clima relacionados con las prácticas de las relaciones industriales, entre las variables extraídas están:

- Cooperación sindicato-dirección.
- Visión mutua sindicato-dirección.
- Participación conjunta.
- Apatía.
- Hostilidad.
- Confianza

Entre las investigaciones realizadas, el análisis factorial establece cinco factores que son: la armonía, la apertura, la hostilidad, la apatía y la prontitud.

1.7.- Relación del clima con otras variables.

Es importante hacer constar la relación existente entre el clima y diversas variables dentro de una organización; entre éstas podemos describir:

a) Clima y características de personalidad:

Schneider (1975) plantea dos opciones para intentar explicar la influencia de las características personajes sobre el clima; por un lado, la importancia que las cogniciones y la conducta tienen en la adaptación al entorno, y por otro, el papel que juegan las diferencias individuales en el proceso de adaptación.

Las diversas investigaciones realizadas establecen que existe una relación significativa entre clima y características de personalidad. Es probable que las características de personalidad influyan en la forma de percibir el clima organizacional y a su vez, que éste llegue a la personalidad de los trabajadores. Así pues, se puede determinar que los rasgos de personalidad moderan la percepción del clima y que las relaciones se observan más importantes cuando el nivel de análisis es como una cualidad organizacional.

b) Clima y satisfacción:

Podemos establecer una serie de especificaciones a la hora de determinar la relación entre clima y satisfacción:

- El clima se refiere a la organización como un sistema y por tanto como un todo, mientras que la satisfacción su interés se centra en algo particular.
- La satisfacción se refiere a una valoración con carácter emocional, el clima se fija en describir la organización.
- La unidad central de estudio en la satisfacción reside en el individuo, en el clima es la organización.
- La diferenciación vendría determinada por la elaboración de herramientas de medida.
- Definiendo los estímulos del ambiente confrontan al sujeto y le hacen experimentar elementos específicos.
- A través de las limitaciones que una persona observa a la hora de elegir su comportamiento.
- Indicando el tipo de refuerzo que la organización establece en función del tipo de conducta de los trabajadores.

c) Clima y conducta:

El clima afecta a la conducta de las personas de una organización de tres formas:

En definitiva, la mayoría de los autores establecen la importancia de la influencia del clima sobre una serie de variables tanto psicológicas como

organizacionales; entre ellas están: la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, la motivación, los conflictos, la productividad, la satisfacción y la innovación.

d) Clima y organización:

- Clima y estructura de la organización: Los componentes de la estructura que más se señalan son el tamaño, la centralización, la formalización, el ambiente físico, la rotación del personal, la especialización de la tarea y la densidad del personal.

El tamaño organizacional: Se encuentra muy relacionado con lo que se refiere a las relaciones entre el ambiente físico y el clima. Varios trabajos indican correlaciones moderadas con una consistencia significativa entre tamaño y algunas dimensiones del clima como el conflicto interpersonal, la innovación, la sinceridad y la comunicación. Los sistemas de mayor tamaño, son más burocráticos y con normas fuertes, por lo cual definen un clima con características específicas de bajo compromiso.

La estandarización y la formalización: plantea que la estandarización y el clima ponen de manifiesto que el tamaño de la organización está en relación con la estructuración, pero no necesariamente con la centralización.

Tecnología y clima: Cuando en una organización la tecnología no es muy complicada y se estructuran a través de grupos pequeños, se suelen desarrollar climas más positivos que en aquellos donde la tecnología es muy sofisticada.

Liderazgo: Diversos estudios ponen de manifiesto relaciones entre el clima y la percepción de la conducta del líder.

Tomando como unidad de análisis el equipo, encontraron relaciones significativas entre el clima de equipo y la conducta del líder.

Dentro de la organización, un elemento importante es el superior; éste es el representante de la dirección ante los subordinados y, por otra parte, se

encuentra la conducta del líder, que se convierte en un mediador de las percepciones de los miembros sobre los métodos y procesos organizacionales.

Así pues, la calidad de las interacciones entre los miembros y el superior es un sistema de filtraje en la interpretación de las percepciones del clima por parte de los miembros de la organización.

Existen investigaciones que describen la relación existente entre las características de la interacción líder-supervisor y las percepciones del clima organizacional. Kozlowski y Doheny (1989) estudiaron la relación entre la variable grado de discrecionalidad de la negociación, entendida como la calidad de la relación que se produce a través de las interacciones entre líder-subordinados y las percepciones clima. Descubrieron que las percepciones de clima estaban significativamente relacionadas con el grado de discrecionalidad de la negociación de los miembros. Los sujetos con alto grado de discrecionalidad presentaron significativamente mayor consenso en su percepción de clima que los de bajo grado. Así mismo, las percepciones de clima de los miembros con alta discrecionalidad tendían a estar más cercanas a las percepciones del clima de su superior, que las de los de baja discrecionalidad.

1.8.- Métodos de Investigación.

Antes de aplicar los métodos de investigación es necesaria la división del colectivo global objeto de la investigación en grupos homogéneos, atendiendo a niveles jerárquicos o a departamentos o áreas de actuación, puesto que el clima laboral es un componente multidimensional formado por el conjunto de diferentes climas que conviven en una misma organización

- Cuestionario

El cuestionario estaría compuesto por preguntas estandarizadas referidas a las dimensiones anteriormente citadas y por preguntas adaptadas a la realidad concreta de la empresa objeto de investigación.

- Entrevista

Podrá entrevistarse a la totalidad de los empleados o a una muestra representativa, con el fin de confirmar los resultados obtenidos de los cuestionarios e incidir sobre los aspectos que se hayan revelado como más importantes.

- Dinámica de grupos

El objetivo es contrastar los resultados obtenidos a través de la dinámica de un grupo heterogéneo, en el que estarán presentes representantes de diferentes niveles jerárquicos o departamentos.

1.9.- Métodos para mejorar el clima laboral.

Observados datos de las encuestas de clima laboral se pueden adoptar las siguientes medidas:

- Mejorar el clima a través del "desarrollo organizacional", mejorando los procesos de gestión de recursos humanos (por ejemplo, para mejorar la claridad, poner en marcha canales de comunicación específicos,...)
- Mejorar el clima a través del desarrollo personal a través de formación específica (siguiendo con el ejemplo de la claridad, para mejorarla, dar un

curso de "reuniones eficaces" a los directivos y de "escucha activa" a los empleados).

Pero hay una tercera vía que establece el diseño de un sistema de gestión de personas con algunos nuevos procesos para mejorar determinadas carencias en el clima prescindiendo de la formación que haya que darles a los directivos para usar dicho sistema e insistiendo en que comprendan su importancia.

El establecimiento de un sistema de este tipo implica la posesión de tres condiciones:

- Que se entregue a cada asistente una evaluación 360º sobre sus estilos directivos y el clima que genera en su equipo.
- Que tras el programa inicial se establezcan planes de acción concretos para cada participante, con objetivos y plazos.

- Que a la realización del programa le sucedan (durante seis meses) varias sesiones de coaching, y que exista una evaluación final de estilos y clima similar a la inicial.

Las conclusiones de la aplicación de un método de este tipo implican:

- Un programa de desarrollo directivo puede tener un impacto positivo en el indicador total del clima de aproximadamente en un 20 por 100 del gap total entre clima actual y clima deseado.
- El desarrollo de sistemas y procesos de gestión de personas es conveniente que acompañe a un desarrollo directivo.

Para finalizar quisiera recoger los resultados de un estudio realizado por HayGroup Austral en Argentina a 38 empresas en el mes de abril del presente año.

Las conclusiones que se van a presentar a continuación responden a (Justo Villafañe):

- El impacto de la gestión del clima en la motivación laboral
- El impacto de la gestión del clima en los resultados de negocio
- La modalidad de la práctica

IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL CLIMA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL



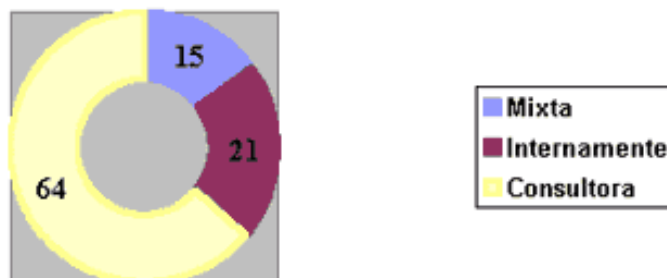
Como puede comprobarse en general el impacto que sobre la motivación produce el clima es importante por varios motivos: la posibilidad de que los empleados participen en las encuestas y que se implementen acciones de mejora a partir de sus opiniones, sentirse escuchados y que la organización se interesa por el bienestar de la gente que trabaja en ella.

IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL CLIMA EN LOS RESULTADOS DE NEGOCIO



Como puede verse el impacto es importante

MODALIDAD DE LA PRÁCTICA



De estas empresas 21 de ellas contratan a empresas consultoras para realizar los análisis del clima laboral, 7 lo hacen ellas y 5 contratan un servicio externo que cubra una parte del análisis.

II.- El Comportamiento Humano

Las empresas y las organizaciones son unidades sociales creadas de liberadamente con el fin de alcanzar objetivos específicos; con tal propósito cuentan con recursos materiales (dinero, materia prima, muebles, edificios, etc.) y técnicos (misión, procedimientos, instructivos, políticas, etc.). Pueden tener a su disposición también las facultades humanas de todos sus miembros así como los respectivos conocimientos, habilidades, experiencias, motivaciones, salud y así sucesivamente.

El directivo y el administrador deben buscar la conjugación óptima de esos recursos a fin de que la consecución de la misión y de los objetivos de la empresa u organización sea lo más productiva posible; es decir, que se obtenga el mayor rendimiento con los recursos disponibles. Toda organización puede considerarse como un sistema; o sea, como una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar un cierto estado, mismo que se altera cuando cualquiera de los elementos sufre un cambio, de tal suerte que, por ejemplo, un mayor conocimiento de los miembros de una organización fabril puede acarrear un adelanto en los procedimientos de producción, con la consiguiente elevación de la productividad, la cual tendrá repercusiones en el mercado y, por ende, en el nivel económico.

El sistema requiere ciertos insumos (materia prima, dinero, habilidades, esfuerzos, etc.) que son procesados y dan lugar a resultados (producción, utilidades, satisfacción de los miembros de la organización, etc.). Generalmente se presta atención a los insumos, al proceso y a los resultados tangibles y se descuidan los intangibles. Este es un defecto de los procedimientos de medición; por ejemplo, ningún balance indica el capital que tiene la organización en el factor humano (habilidades, salud, motivación, conocimientos, etc.) como ningún estado de resultados arroja la ganancia o pérdida en satisfacción o motivación de los miembros de la organización. Y sin embargo, dependerá en gran parte de su capital humano el destino de la

organización. Si sus miembros son capaces y pueden enfrentarse con éxito a la mayor competencia, si se trata de una organización lucrativa, y de aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales de que se dispone, tratándose de cualquier tipo de organización, podrá lograr sus objetivos. De otra manera, fracasará. En México y en el resto de Latinoamérica se han desperdiciado muchos recursos de todo tipo. En la tarea por alcanzar un desarrollo integral (económico, social y político) en nuestros países, los recursos deben ser aprovechados al máximo; pero esa es labor de todos y cada uno de los administradores, cualquiera que sea el lugar en que desempeñen sus actividades.

Con lo anterior se ha querido poner de manifiesto: primero, la importancia del estudio de las ciencias de la conducta para los administradores y los directivos, pues esto les permitirá comprender mejor las características, posibilidades y limitaciones del capital humano y les hará igualmente apreciar cómo los procedimientos y modelos formales se ven matizados por el elemento humano. En segundo lugar, se ha pretendido enfatizar que, al fin, sus actividades como administradores, sea cual quiera su área de ejercicio profesional, repercutirán en el sistema (la organización) y el suprasistema: el país y el mundo. En última instancia, ellos y sus descendientes recibirán los resultados de esa actividad, sumados a los de todo el resto de la humanidad. En esta época de inquietud juvenil, los ahora estudiantes y futuros profesionales tienen un papel importantísimo, pues ellos regirán el país. El futuro depende, en gran medida, de ellos. ¿Decidirán continuar y acrecentar los mismos vicios y errores de la humanidad? o ¿decidirán aprovecharlos como experiencia para no cometerlos más y buscar soluciones a los múltiples problemas existentes? Sólo el tiempo lo dirá.

El administrador, como cualquier persona, requiere un marco de referencia que le permita analizar y tratar de predecir el comportamiento humano.

2.1.- Las ciencias del comportamiento.

El ser humano se encuentra inmerso en un universo que le resulta confuso a primera vista; sin embargo, para su sobrevivencia trata de explicárselo a fin de poder manipular para su propio beneficio los fenómenos que ocurren en él. La propia curiosidad es otro factor importante que le impulsa a buscar una explicación de lo que ocurre a su alrededor; puede incluso recurrir a la magia. Por ejemplo, si no llueve, puede tratar de halagar al dios de la lluvia mediante algunos ritos a fin de lograr su benevolencia; puede, igualmente, recurrir en busca de explicaciones para aquello que percibe en forma inmediata. Por ejemplo, veía la tierra y pensaba que era plana. Sabemos que los sentidos nos engañan; ni la magia ni las percepciones inmediatas han mostrado su eficiencia.

Entonces el ser humano recurre a la ciencia; es decir, a la descripción objetiva y racional del Universo. Para poder manejar los fenómenos es necesario saber en qué circunstancias se producen; por ello urge explicarlos y describirlos adecuadamente. Además, se requiere que la descripción sea objetiva; es decir, desligada de nuestras percepciones inmediatas, así como de nuestros prejuicios, gustos, ideas políticas o religiosas, etc. Igualmente es requisito que esa descripción resulte racional o, lo que es lo mismo, sistemática y basada en un razonamiento congruente con los hechos.

El científico percibe lo que sucede en el Universo; puede imaginar u opinar que el fenómeno sucede bajo tales o cuales circunstancias; establece explicaciones tentativas, conjeturas o suposiciones (hipótesis) y trata luego de lograr que esas circunstancias se repitan a fin de determinar si ocurre o no el fenómeno en cuestión. Por ende, el proceso mediante el cual va estructurándose la ciencia no es caótico o casual sino, por el contrario, requiere de una serie de pasos realizados en forma sistemática y cuidadosa. Esa serie de pequeños adelantos constituye el método científico, que persistente aplicación de la lógica para someter a prueba nuestras impresiones, opiniones y conjeturas. Si esas presiones, opiniones, conjeturas o hipótesis son confirmadas, entonces se tiene un ladrillo más dentro del edificio de la ciencia.

En caso contrario, hay que buscar una nueva explicación y someterla otra vez a prueba.

El comportamiento humano no es sino otro de los fenómenos que ocurren en el Universo. El ser humano se da cuenta que sus semejantes y él mismo se conducen de cierta forma (por ejemplo, algunas personas prefieren comprar un producto de la marca M en lugar de la marca N; algunas otras son cumplidas en su trabajo y otras no, etc.) y tratan de conocer las causas de los diversos comportamientos que observan, a fin de propiciar aquellas que consideran positivas y evitar la aparición de las juzgadas en forma negativa; para ello, pueden recurrir a la magia o a la ciencia. Es inútil insistir en que sólo esta última puede conducir a resultados adecuados.

Las ciencias del comportamiento tropiezan frecuentemente con mayores dificultades que las ciencias físicas. Mientras estas últimas se enfrentan a sistemas con menores entradas, las primeras se dedican al estudio de sistemas con un grado mayor de apertura, es decir, los factores que los influyen son mucho más numerosos. Así pues, los sistemas estudiados por las ciencias del comportamiento contienen un grado mayor de incertidumbre o, lo que es lo mismo, son más probabilísticos que los sistemas de las ciencias físicas; no obstante, se han establecido diversos marcos teóricos que permiten entender el intercambio entre los sistemas, los subsistemas y los suprasistemas estudiados por las ciencias del comportamiento, así como el proceso de sus insumos y los resultados del mismo

2.2.- El comportamiento.

El comportamiento es toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central. Dos son los requisitos: que el organismo funcione en su totalidad y no únicamente los

subsistemas del mismo, y que el sistema nervioso central, que se encarga de la vida de relación, gobierne ese funcionamiento. Así, el simple latido del corazón no califica como comportamiento, pues no cumple con los dos requisitos. En primer lugar es un solo órgano y, en segundo, su funcionamiento es controlado por el sistema nervioso vegetativo, del cual dependen las funciones vitales (digestión, circulación, etc.) que escapan a la voluntad; de esta manera, las ciencias del comportamiento tienen como principal propósito el entendimiento y la comprensión de las respuestas del organismo (sistema) a los estímulos que recibe; es decir, a los cambios que ocurren en el medio interno o en el suprasistema y que provocan una reacción. Esta conducta puede ser observada y experimentada por técnicas y procedimientos especializados y puede establecerse así un modelo rudimentario de la conducta: el estímulo condiciona la respuesta.

Aun cuando se mencionó en el párrafo previo que las funciones vitales no están sujetas a la voluntad, esta concepción está siendo superada por los últimos avances en el campo de la psicología. En los últimos años se han efectuado progresos mediante el biofeedback (o biorretroalimentación). En el control voluntario de diversas funciones orgánicas consideradas autónomas, se ha logrado capacitar a las personas para controlar en forma voluntaria, hasta cierto punto, su ritmo cardíaco, su presión arterial o la temperatura de algunas partes del cuerpo. Sólo se requiere un aparato dotado de sensores para captar la corriente galvánica de la piel o alguna otra señal corporal (por ejemplo, la temperatura) y el apoyo de un psicólogo o un médico (capacita dos en el empleo de estas técnicas). Así, se ha entrenado a pacientes para combatir algunas enfermedades tales como la úlcera gastrointestinal, la migraña (dolor de cabeza intenso), la presión arterial elevada, etc. Desde siglos atrás, los faquires de la India han dominado estas técnicas.

Puede emplearse un aparato conocido como polígrafo (o detector de mentiras) para que la persona pueda cambiar funciones como la presión arterial, el ritmo respiratorio, la temperatura corporal y otras semejantes. El punto fundamental estriba en darse cuenta de los cambios; en otras palabras, proporcionar retroinformación a la persona sobre sus logros al respecto. El

empleo del polígrafo para detectar mentiras ha sido totalmente prohibido dentro de los procesos judiciales debido a una razón fundamental: registra los pequeños cambios fisiológicos provenientes de un estado emocional pero no la causa de dicha alteración. Dicho en otras palabras: no puede saberse la emoción (vergüenza, mentira, asombro, etc.) causante del cambio fisiológico. Sólo la persona puede indicar sus sentimientos.

Este tipo de conducta no necesariamente debe ser muscular o motora, también involucra una serie de reacciones, no visibles directamente, como el aprendizaje, la creatividad, el dolor y muchas más.

Una característica de la materia es la “sensibilidad”; o sea, la posibilidad de reaccionar ante los estímulos. Tradicionalmente el organismo estudiado por la psicología y las demás ciencias del comportamiento es el ser humano; pero no es esta una exclusividad del homno sapiens, puesto que muchos de sus principios se han inferido tomando como base experimentos de la más diversa categoría con especies animales: monos, ratas, cuyos, delfines e, incluso, amibas. Es prudente mencionar que un organismo es un sistema; por tanto, puede hablarse de una “psicología de las organizaciones”.

La psicología estudia también las experiencias íntimas, que son más conocidas con el nombre de vivencias: amor, odio, belleza, placer, tristeza, etc. Estos fenómenos psíquicos, en contraposición con los físicos, son subjetivos puesto que los experimenta el individuo internamente. Se distinguen, entre otras, por las siguientes características:

- a) Resultan incommunicables directamente: son de quien los experimenta aunque se quisiera, no se podrían comunicar estas sensaciones y afecciones.
- b) Son no mensurables directamente: por carecer de dimensiones físicas. Los fenómenos psicosociológicos no pueden ser directamente cuantificados; sin embargo, por métodos indirectos puede inferirse el grado de intensidad con el que se producen, por ejemplo, la medición de la inteligencia, la motivación, la percepción, los intereses, etcétera.

Antes que nada, los organismos, como seres vivos, están ligados estrechamente con los ciclos biológicos: nacer, crecer, reproducirse y morir, los

cuales influyen sobre el comportamiento.

El organismo tiene diversos mecanismos biológicos que influyen sobre la conducta y viceversa, y la psicología estudia las relaciones entre ambos. Por ejemplo, al montar en cólera, las glándulas suprarrenales descargan en el torrente sanguíneo una sustancia (adrenalina) que da como resultado temblor muscular, enrojecimiento de la cara, aceleración de los latidos del corazón, dilatación de la pupila (los oftalmólogos ponen adrenalina en el ojo del paciente cuando quieren que la pupila se abra a fin de observar el fondo del órgano), etc. Tanto los mecanismos biológicos como el medio constituyen una situación; por tanto, el modelo inicial de estímulo-respuesta, puede convertirse ahora a un modelo más complejo que sería estímulo + situación respuesta. En otras palabras, la conducta de una persona en un momento dado depende del estímulo y también de sus mecanismos biológicos, de sus experiencias pasadas, del ambiente en que se encuentre en ese momento y, en general, de su personalidad.

2.3.- La naturaleza compleja del hombre.

La psicología estudia la conducta de los organismos y sus experiencias íntimas, la relación entre ambas; es decir, la relación entre la conducta y los mecanismos biológicos, así como la influencia recíproca tanto del organismo como del ambiente. Ahora bien, si el lector se detiene a observar la conducta de diversas personas puede advertir que aunque en un momento dado este comportamiento sea objetivamente semejante, los motivos del mismo pueden ser diferentes. Por ejemplo: una joven se casa por amor, mientras otra lo hace por “interés” económico. La historia nos habla de muchos matrimonios efectuados por razones políticas. Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que ésta surja de la nada; siempre encontramos algún móvil, algún motivo detrás de ella. En esta sección se estudia el concepto de motivación o sea todo aquello de lo que emerge la conducta. La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

En este punto cabe preguntarse por qué es importante el estudio de la motivación para el administrador. Evidentemente las organizaciones están compuestas por diversos elementos, encontrándose entre ellos el hombre; por tanto, funcionarán de acuerdo con el esfuerzo; en otras palabras, con el comportamiento de sus miembros. Así, es extraordinariamente importante conocer los resortes que mueven a la acción humana; esto constituye un aspecto vital porque de dicha manera el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuada mente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

El hombre siempre se ha interrogado sobre los motivos que guían su acción. Los filósofos de la Antigüedad encontraron diversas respuestas:

- a) Demócrito enseñó que la humanidad perseguía la felicidad, entendiendo como tal un estado de reflexión y de razonamiento. La felicidad, para él, es un estado interno del hombre; no debe basarse en cosas materiales, externas al hombre, ya que éstas son caducas y van y vienen; en cambio, la felicidad interior nadie puede quitársela.
- b) Epicuro por otra parte, pensó que el hombre persigue el placer; sin embargo, decía que se deben buscar los placeres mentales más que los físicos.
- c) Muchos siglos después, Spinoza llegó a la conclusión de que la conservación de la propia vida es el motor principal que mueve al hombre. Ya se encuentra aquí una estrecha liga con lo que posteriormente se catalogaría como uno de los instintos, aunque Spinoza aclaró que el esfuerzo debía ser racional.
- d) Para Nietzsche, es el deseo de poder la causa principal de la acción humana.
- e) Para otros filósofos, el amor constituye el motor que mueve a los hombres.

Durante muchos siglos surgieron diversas escuelas filosóficas que ofrecieron diversas explicaciones para tratar de entender la conducta humana; sin embargo, no pasaron del terreno meramente especulativo.

Instinto

El primer enfoque al problema de la motivación es sobre el instinto. Aunque existen muchas definiciones al respecto, una de las más aceptadas es la que asienta que instinto es el modo de reaccionar organizado y relativamente complejo, característico de una especie determinada que ha sido adoptado filogenéticamente a un tipo específico de situación ambiental. En esta definición se menciona que el instinto es un mecanismo adoptado por la especie a través de la evolución, a fin de enfrentarse con éxito a un problema de supervivencia que le marcaba el ambiente. Así, por ejemplo, encontramos que las aves migratorias se dirigen a sus puntos de destino por instinto. ¿Podríamos pensar entonces que en el hombre existe un instinto de trabajo? Federico Engels pensó que el trabajo tenía un gran papel dentro de la evolución de la humanidad. Para él, el hombre fue creado por el trabajo; sin embargo, no desarrolló totalmente sus ideas porque murió antes de terminar el manuscrito en el cual expresaba esto. Podría pensarse entonces siguiendo esta línea de pensamiento, que el trabajo humano está basado en el instinto; pero uno de los requisitos para que podamos calificar de instintiva una conducta, es que sea común a todos los individuos de una especie. Así, por ejemplo, el hecho de que las aves migratorias vayan de una parte a otra y puedan dirigirse con precisión, no es privativo de dos tres, cinco o de un grupo de ellas; por el contrario, todos los individuos de esa especie poseen tal capacidad. Esta característica no se cumple en el ser humano, pues no podemos pensar que exista un instinto para archivar, uno para escribir a máquina, uno de tornero o uno de barrendero, porque, indiscutiblemente, dicha característica de uniformidad deja de funcionar; se trata de actividades y éstas no son de ninguna manera ejecutadas y efectuadas por todos los individuos de la especie humana.

La teoría psicoanalítica y la motivación

Aunque no es posible ofrecer una visión completa de la teoría psicoanalítica en unos cuantos párrafos, en las líneas siguientes se intenta describir sus notas sobresalientes.

El psicoanálisis freudiano se basa precisamente en la vida instintiva. Según esta teoría, existe un aparato intrapsíquico con tres instancias: ello, yo, y superyó. El “ello” permanece en un nivel inconsciente, mientras el “yo” y el “superyó” casi alcanzan un nivel consciente. Nacemos con un equipo instintivo que se localiza en el “ello”. Los instintos pueden resumirse en dos: Eros (amor, sexo) y Tánatos (muerte). A medida que crecemos el medio social va impidiendo la libre expresión de los instintos. El “yo” les impide salir; después es reforzado por el “superyó” (normas éticas) con lo cual los instintos tienen que ser reprimidos, al menos parcialmente. Se establece así una lucha entre los instintos que combaten por salir y el medio, que lo impide; pueden expresarse algunas veces éstos pero, frecuentemente, bajo un “disfraz”; por ejemplo, alguien puede tener una gran carga de instintos agresivos aunque no por esto se convierte en asesino; mejor se dedica a carnicero, lo cual sí es socialmente aceptado. Esta decisión sería totalmente inconsciente; es decir, tomada fuera del conocimiento del individuo. Otros disfraces son los sueños y los síntomas neuróticos (fobias, manías, alcoholismo, etc.) y las psicosis.

Si lo reprimido (compuesto por los aspectos instintivos más otras experiencias consideradas dolorosas; es decir, por cosas pasadas) alcanza grados elevados, pueden sobrevenir neurosis y psicosis, de acuerdo con esta teoría.

Nótese que para Freud casi toda la conducta está basada en la vida instintiva; que la conducta debe ser interpretada para entenderla (es decir, urge quitarle ese “disfraz” a fin de conocer lo que realmente hay en el fondo), y que casi todas sus motivaciones son desconocidas para el individuo, pues éstas permanecen en un nivel inconsciente. Con algunas variantes, especialmente en lo que se refiere al aspecto instintivo, casi todas las demás escuelas psicoanalíticas se basan en los mismos principios: preponderancia del nivel inconsciente en la determinación de la conducta y necesidad de “interpretarla” a fin de entenderla.

Se han erigido severas críticas a la teoría psicoanalítica que sólo se mencionan sin entrar en un tratamiento más profundo:

- a) No tiene en cuenta otros factores, por ejemplo, la inteligencia, la imaginación, etcétera.
- b) No sólo el pasado cuenta en la vida del hombre según se asienta en ello; en algunos casos, el futuro determina en gran parte el comportamiento; por ejemplo, la planeación o, lo que es lo mismo, el adelantarse a los hechos, influirá en gran medida la conducta de los administradores y del resto del personal de una organización.
- c) Niega el libre albedrío; pero, si éste no existiera, todas las “decisiones” del hombre estarían determinadas por la totalidad de lo reprimido en el “ello”.
- d) Tiene inconsistencias lógicas muy graves.
- e) No hay forma de asegurarse que sus “interpretaciones” de la conducta son correctas.
- f) No tiene en cuenta hechos verdaderamente culturales; por ejemplo, el complejo de Edipo (o sea la atracción que el niño experimenta hacia la madre con rechazo del padre) es tomado como un fenómeno universal, cuando en realidad no se presenta en muchas culturas.

De cualquier forma, de ser cierta esta teoría, el administrador estaría totalmente desarmado, pues no tendría el entrenamiento adecuado para interpretar la conducta y conocer así las motivaciones de las personas dentro de la organización, y de aquellas otras conectadas con ella de alguna manera (por ejemplo, clientes). Sin embargo, aunque existen grandes debates en torno a la teoría psicoanalítica no es posible desconocer que al menos parte de nuestra conducta está determinada por motivaciones inconscientes. En términos generales, puede decirse que entre mentalmente más sana esté una persona, entre más normal sea, menor será la parte inconsciente de su conducta. Y es precisamente la gente normal quien, en términos generales, trabaja en las organizaciones y es capaz de relacionarse con otras personas. Es esta parte de la población la que interesa a la psicología de las organizaciones.

Sin embargo, tenemos que traer nuevamente a colación el hecho de que existen algunos tipos de conducta, como la sexual, que son instintivos en el ser humano; pero que no todo tipo de conducta se basa en el instinto. Debemos recordar entonces el importante papel que juega el medio circundante en la determinación de la conducta humana.

La homeostasis

Sin duda el ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o estímulos a la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar parte del comportamiento humano. Así, por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento. Ahí tenemos una conducta. Cuando tenemos hambre, en nuestro organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio que buscamos remediar; en otras palabras, el organismo mantiene un estado homeostático, es decir, un estado uniforme, constante, hacia el que tendemos siempre y que pudiera denominarse “ideal”, que sería el de tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente nuestros receptores comunican al sistema nervioso central que el estómago está vacío y urge volver a llenarlo para mantener la vida. Entonces ese equilibrio, ese estado homeostático, se rompe y el organismo busca restaurarlo nuevamente. Tenemos aquí un ejemplo de cómo el organismo está atado a los aspectos biológicos y cómo el comportamiento, que en este caso sería ir a buscar alimento, se basa frecuentemente en los estados fisiológicos. La figura 7.3 describe este proceso con el ejemplo del hambre. A medida que transcurre el tiempo, el estómago queda vacío y aumenta la sensación displacentera; se ha roto el equilibrio. Por tanto, estamos más motivados para buscar alimento. Una vez que el satisfactor adecuado es proporcionado, pasamos a un estado de placer o euforia (“pancita llena, corazón contento”); hemos restaurado el estado “ideal”. Si en ese momento nos dan más alimento, lo rechazamos; ya no estamos motivados para comer. Pasa el tiempo y vuelve a iniciarse el ciclo. Pueden establecerse ciclos semejantes para otras motivaciones. Obsérvese que se trata igualmente de un proceso cibernético semejante al del calentador automático de agua; existe un estado ideal (o

parámetro) que es necesario conservar; a mayor desviación (estómago vacío) serán puestos en juego mecanismos para restaurar el estado homeostático; una vez alcanzado, esos mecanismos dejan de operar hasta que surge otra desviación; sin embargo, recuérdese que la homeostasis no es absoluta sino dinámica, en el sentido de permitir el progreso.

Concepto de motivación

Es tiempo ya de dar un concepto de motivación; puede decirse que está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que ésta provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, entre más hambre tengamos más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos mucha hambre no se nos ocurrirá ponernos a estudiar la lección de psicología administrativa, ni pensar en resolver algunos problemas de matemáticas; por el contrario, tenemos hambre y vamos al alimento; es decir, la motivación nos impele a satisfacer esa necesidad.

Por otra parte, se dice que la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas; así, debemos considerar aquí factores tanto de tipo estrictamente biológico, como pueden ser hambre, sed, sueño, el respirar, etc.; factores de tipo psicológico, y aun de tipo social y cultural. Como se verá más adelante, la cultura (entendiendo por tal todo lo creado por el hombre: herramientas, costumbres, ritos, valores, etc.) condiciona también la conducta humana. Volviendo al caso del hambre, todo ser humano no la experimenta; pero la cultura moldea las formas en que puede ser satisfecha; así, por ejemplo, mientras en la capital vamos a comer un bistec, un pescado o algo semejante, a nadie se le ocurre satisfacer su hambre comiendo, pongamos por caso, perros; sin embargo, en China, el perro constituye un manjar exquisito; allá puede satisfacerse perfectamente el hambre comiéndose uno de esos animales. En nuestra cultura esa situación no está permitida.

Motivación adquirida

Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos; precisamente la sociedad va moldeando en parte la personalidad; nacemos sí, con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero además, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades; por ejemplo, en nuestra cultura es importante usar el cuchillo, el tenedor, las servilletas; hay que sentarse de cierta manera, etc., para satisfacer la urgencia de alimento. De ninguna manera nos sentamos a comer con los dedos cuando vamos a un restaurante lujoso.

a) Se presenta un estímulo (no se olvide que este término significa factor capaz de producir una reacción).

b) La persona responde ante el estímulo.

e) Un miembro de la sociedad, con mayor jerarquía que aquel a quien se trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.

d) En caso positivo, otorga una recompensa (incentivo o premio); si lo juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo). La recompensa debe ser apropiada al individuo que se trata de enseñar y debe darse casi después de que ocurre el comportamiento en cuestión.

e) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta premiada. Cada vez que esto sucede ocurre un reforzamiento y, por tanto, aumentan las probabilidades de obtener la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje. La recompensa transmite una información: dice a la persona que trata de aprender que sus respuestas son las esperadas. Muchas veces, el simple hecho de que ésta se dé cuenta que está aprendiendo, es un incentivo en sí mismo. A veces, también la ausencia de castigo puede tomarse como una recompensa.

f) El castigo es menos efectivo; parece que la información que transmite no es específica; dice que la respuesta no es la esperada, pero no dice por qué. Sin

embargo, disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

g) El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia.

Un ejemplo aclarará lo anterior: un profesor quiere enseñar a sus estudiantes el proceso de aprendizaje descrito en los incisos anteriores. Lo explica en clase (estímulo) y pide después que hagan un trabajo en el cual expliquen el proceso y pongan ejemplos. Los trabajos bien hechos contarán algunos puntos (recompensa) para la calificación final. En otra clase, aplica un ejercicio sobre el proceso de aprendizaje y proporciona las respuestas. Después, en el examen, pone algunas preguntas sobre esto, etc.; se está causando un reforzamiento.

Una vez que hemos aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro equipo conductual. Si los reforzamientos son numerosos, realizados por muchos miembros del grupo y van acompañados de intensas cargas afectivas, esos tipos de conducta pasan a formar parte de diversos mecanismos psicológicos: de nuestros valores (situaciones que la sociedad considera apreciables o deseables), normas (reglas de conducta que regulan la conducta) y de nuestros factores motivacionales adquiridos mediante el aprendizaje. Por ejemplo, el niño pequeño no tiene el concepto de la propiedad: si algo le parece atractivo, lo toma; pero los padres y los parientes lo refuerzan negativamente (sanciones) en el hogar, y cuando el niño asista a la escuela los profesores y los compañeros se encargarán del refuerzo negativo. Aprende así una norma: no tomar objetos que no son suyos; y después, valores: honradez, honestidad, etc. Es necesario aclarar que el aprendizaje no sólo requiere de sanciones y recompensas. El fenómeno psicológico denominado aprendizaje es muy complejo y para que llegue a efectuarse se precisa tener en cuenta diversas variables: nivel de inteligencia, motivación y antecedentes escolares y biológicos de la persona; espaciamiento o aglutinación de los refuerzos, grado de dificultad de lo que hay que aprender, información que dan los refuerzos a

los sujetos, etc. Es tas variables se tratarán ampliamente en el capítulo sobre educación y entrenamiento.

El aprendizaje puede afectar incluso la percepción de los estímulos.

Después de haber aprendido algo, ya no vemos el mundo con los mismos ojos. He aquí un ejemplo burdo: si ya adolescentes o adultos alguien nos propone arrebatarnos a un niño su golosina, esa idea nos repugnaría. Cuando niños, tal vez lo hubiéramos hecho.

La motivación es extraordinariamente compleja. A ella concurren tres grandes vertientes: biológica (incluyendo los instintos), psicológica (inteligencia, aprendizaje, elementos inconscientes, etc.) y cultural (valores, normas, etc.).

2.4.- Importancia de la comunicación

Desde el nivel de la microcomunicación, es decir, la comunicación interpersonal dentro de las instituciones, organizaciones y grupos, la comunicación es un elemento clave no sólo para el cambio, sino también y fundamentalmente, para la motivación y satisfacción de sus miembros.

Entre los principales estresores laborales, la ambigüedad de rol aparece como un importante detonante, especialmente en los inicios profesionales. Realmente la ambigüedad de rol no es más que un problema de comunicación. Se produce cuando no se dispone de la suficiente información para el desempeño laboral, bien sobre el contenido del trabajo (qué hacer?), bien sobre los medios (cómo hacerlo?), bien sobre las consecuencias (qué pasará después?).

El tipo de información necesario para evitar la ambigüedad será, tanto relativo al trabajo en sí, como a las normas, costumbres y valores de la organización laboral concreta. Esto es fundamental para la socialización laboral. Asimismo, la comunicación informal habría que situarla al mismo nivel de importancia, al menos, que los comunicados formales.

Como principio general, las redes de comunicación descentralizadas producen mayor satisfacción en los miembros de una organización, que aquellas en las que hay muchos sujetos situados en puntos periféricos, o las muy jerarquizadas.

La comunicación es un elemento imprescindible en el mundo del trabajo, tanto para el individuo en su socialización laboral, evitando la ambigüedad y la consiguiente insatisfacción y aumentando la motivación como para la propia organización, que al canalizar estas energías, aumenta su eficacia y facilita su desarrollo.

En la actualidad, se considera un indicativo de calidad dentro de una empresa la cantidad y calidad de sus redes de comunicación, llegándose a establecer en este sentido un auténtico trabajo de marketing interno (Bannel, 1989). Un primer paso sería aumentar la información, tanto global como especializada, ampliando las redes de comunicación a toda la plantilla, de forma que se pueda conseguir una comunicación total: descendente, ascendente y transversal. Con ello se supera el esquema clásico de los organigramas que establecen sólo relaciones horizontales y verticales. Se contribuye así a repartir el saber, el poder y el ser, de manera que todos los integrantes de la organización se sientan implicados, cada uno desde su nivel y se puedan aprovechar al máximo todas sus potencialidades. Esta movilización de energías integra actitudes dentro de un sistema de valores compartido, teniendo siempre clara la primacía del factor humano como fuente y agente de los resultados a lograr.

Cada vez surgen más estudios que, en beneficio de los objetivos empresariales, intentan aprovechar los flujos de comunicación dentro de una organización laboral. Por ejemplo, Martin (1997) plantea diez reglas de juego de la comunicación organizacional. Parte de la idea de que la comunicación es uno de los procesos que mejor nos permite comprender el poder y la responsabilidad de todos en crear un entorno positivo, que aliente a las personas a aportar sus mejores ideas y esfuerzos. Considera también que la comunicación es una herramienta de cambio, reconociendo que, condicionados por la forma de establecer las relaciones interindividuales en el ámbito laboral,

se puede llegar a obtener lo mejor o lo peor de las personas. Un aspecto destacable es que el énfasis habría que ponerlo, no tanto en el qué hacer, como en el cómo hacerlo, sobre todo en relaciones no estructuradas, como por ejemplo, la atención a un cliente.

III.- La filosofía del alto desempeño

3.1.- ¿Qué es el alto desempeño?

Los conceptos de alto desempeño y de calidad total han estado presentes durante mucho tiempo en nuestras mentes. Constantemente exigimos cumplimiento absoluto de las normas, estándares o expectativas. Sin embargo, sólo en los últimos años ha tomado vigencia un movimiento tendiente a lograr la calidad total y el alto desempeño, a raíz del triunfo industrial y comercial de Japón. Mientras hace algunas décadas los productos japoneses gozaban de una muy merecida fama de calidad ínfima, en años recientes su imagen ha sido totalmente invertida y, en la actualidad, se consideran productos de índole superior.

¿A qué se debió esa transformación? En gran parte a la adopción de una filosofía: lograr la completa satisfacción del cliente mediante productos de alta calidad y bajo precio. Mientras muchos otros industriales de diversos países preconizaban lo mismo, los japoneses actuaron en consecuencia, es decir, no quedaron en el ámbito de declaración sino llevaron ésta a la práctica. Después de una visita a ese país, Jeanes (1997), quien fuera Director General de la división europea de una empresa trasnacional, escribió: “En Japón... todos los procesos en las empresas están diseñados para producir resultados extraordinarios a partir de personas ordinarias.” Según una nota periodística del 18 de diciembre de 1997 (E) Financiero, p. 24), el director del Instituto Mexicano de Control de Calidad mencionó que sólo 1.1 % de las empresas industriales mexicanas cuenta con sistemas de calidad, destacando las grandes empresas, pues estos sistemas son prácticamente inexistentes entre las pequeñas y las microempresas.

La calidad total es uno de los componentes del alto desempeño, pero éste va más allá. Es hora de entrar con mayor detenimiento a este concepto.

El Diccionario de la Real Academia Española da al verbo desempeñar, entre otras acepciones, la de “Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio... actuar, trabajar, dedicarse a una actividad

satisfactoriamente”. Así, por alto desempeño se entiende aquí la convicción y las acciones tendientes a lograrla misión, superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general.

Al alcanzar un alto desempeño, se propicia la competitividad de las empresas y las organizaciones, así como de las personas.

Es necesario explicar los elementos de la definición arriba anotada a fin de dar una panorámica cabal de las ideas sustentadoras no sólo de este capítulo sino de toda la obra.

a) La convicción y las acciones

La filosofía constituye la base de las acciones humanas. De la misma manera, las instituciones, aun sin proponérselo explícitamente, sustentan una filosofía.

Puede suceder, también, que por carencia de una filosofía explícita, los diversos integrantes de una empresa u organización sustenten formas de actuar incongruentes o, peor aún, antagónicas. (Las diferencias de pensamiento son altamente provechosas si saben canalizarse y utilizarse adecuadamente; pero pueden convertirse en elementos destructores en caso contrario.)

También se equiparó la filosofía con la vida: filosofar es vivir. En otras palabras, el alto desempeño es una forma de vida, una filosofía cuyas repercusiones llegan a todos los actos de la existencia. Es una mística, un compromiso existencial. No se trata sólo de una frase publicitaria sino de un compromiso vital de cada persona.

b) La misión

Como se vio anteriormente, la misión constituye la razón de la existencia de la empresa u organización, así como de las personas. Alrededor de ella gravitan todos los demás elementos. Por tanto, el alto desempeño sólo puede evaluarse en relación con dicha misión.

Por ende, debe establecerse una declaración de principios respecto al pensamiento perneador de las acciones en el interior de la empresa u organización. Cada entidad existe por alguna razón, no es fruto del azar o de la casualidad. Por el contrario, existe y persiste para cumplir una misión. La misión justifica y legitima la existencia de la misma institución o de una persona (recuérdese una característica humana: dar sentido y significado a la propia vida). Así pues, un paso preliminar para el funcionamiento de la empresa consiste en manifestar claramente y en forma por demás explícita dicho cometido. Por tanto, las acciones tendrán calidad y serán competitivas si van de conformidad con esa misión. Todo lo demás será superfluo o contradictorio. La misión debe, además, ser difundida entre todos los miembros de la empresa y las personas y entidades que estén relacionadas con ella.

Igualmente, cada departamento o unidad (e incluso cada puesto o cada trabajo) dentro de la empresa u organización deberá contar con su misión respectiva.

c) Superación

Es también preciso recordar algo importante para los mexicanos: la idea de superación permanente está delineada en el artículo 3o. constitucional, en donde se habla de la democracia entendida como un mejoramiento constante de las condiciones de vida del pueblo.

Con frecuencia se carece de una vara para medir el desempeño de un servicio o producto. Por tanto, se nulifica la posibilidad de emitir un juicio sobre su calidad y el desempeño de los actores. Así pues, es preciso establecer estos criterios y reglas, basados en los anhelos de los usuarios de un servicio o los adquirientes de un producto. En algunos casos, sobre todo cuando se trata de un artículo manufacturado, es relativamente fácil establecer dichos estándares. La situación se torna difícil cuando se refiere a un servicio. Sin embargo, no es imposible. Seguramente es difícil establecer los estándares para los profesores universitarios. Además, es preciso conocer el desempeño de otras empresas u organizaciones en la región, el país y el mundo, a fin de establecer comparaciones y determinar si la actuación de nuestra empresa (o

del departamento y, sobre todo, la individual) resulta inferior, igual o superior. Ya se mencionó que a este procedimiento se le denomina benchmarking o, haciendo a un lado el barbarismo, comparación.

En caso de carecer de dichos estándares, normas o expectativas, será imposible determinar si han existido avances o retrocesos en la actuación.

En el caso de la formación profesional, el perfil del egresado se constituye en un estándar, así como la legislación nacional e internacional vigente, incluyendo el código de ética de la profesión u ocupación. Bien mirado el punto, al establecer dicha silueta las instituciones de educación superior se obligan a lograrla en sus egresados. De hecho, al otorgar un título, dichos establecimientos se comprometen con la sociedad: están garantizando la adquisición, por parte de los estudiantes, de las habilidades y competencias incluidas en el perfil. Por tanto, sólo existirá excelencia en la educación cuando se logre ese delineamiento en los egresados, siempre dentro de los mandamientos legislativos y éticos.

Es preciso, además, establecer estándares de actuación para los diferentes servicios ofrecidos por una empresa u organización. Por ejemplo, en caso de una institución educativa: bibliotecas, servicios escolares, apoyos audiovisuales y otros.

¿Qué estándares espera de los servicios recibidos, en:

- Un banco.
- El transporte público.
- El servicio telefónico.
- Un comercio.
- Un médico.
- Otros servicios.

Ahora bien, los estándares, normas o expectativas, deben formularse para todas las unidades de la empresa o la organización. En otras palabras, no puede establecerse la mística del alto desempeño sólo en un área. En virtud de

que todos los servicios de alguna forma están engranados, la voluntad de lograr el alto desempeño debe pernearse a toda la empresa o la organización. Esta idea queda más clara al considerar a la empresa u organización como un sistema: no puede efectuarse un cambio sólo en uno de los subsistemas. Finalmente, la metamorfosis repercutirá en los demás.

Los usuarios o asociados tienen ciertas expectativas o esperanzas en la índole del servicio a recibir. En ese caso, esas expectativas se convierten en los estándares (más adelante, al llegar al inciso sobre los valores, se mencionarán algunos casos en los cuales esto no es aplicable). Las personas también deben establecer sus estándares. Múltiples investigaciones han mostrado, incluso en el ámbito internacional, que el desempeño es mejor cuando se tienen metas por alcanzar (Locke y Latham, 1990). Por tanto, es preciso contar con dichas metas o estándares.

e) Asociados

Anteriormente se daba la denominación de “clientes” a quienes reciben los resultados de una actividad o trabajo. En la terminología de la calidad total el término “cliente”, se utiliza para poner énfasis en el hecho de que, en una economía de mercado, si una empresa no deja satisfechos a sus clientes, éstos no regresarán a buscar más sus productos o servicios.

No obstante, para los efectos de la presente obra, se prefiere el término “asociados”. La idea fundamental es la de colaboración entre todos los elementos interdependientes para lograr la máxima satisfacción y la calidad de vida. Se intenta reforzar la perspectiva de la totalidad sistémica de la empresa u organización

Se clasifican en dos los tipos de asociados: externos e internos a una organización o una empresa. Los primeros están constituidos por los recipientes de un servicio ajenos a las fronteras de la entidad. En el caso de una empresa u organización, se refieren, básicamente, a los clientes o consumidores finales. Pero también se incluye aquí a la sociedad entera; en efecto, es evidente que el acrecentamiento de la cultura, el cuidado de la

ecología, el incremento en la calidad de vida, etc., son materias que conciernen a todo el conglomerado social.

Los asociados internos están constituidos por todas aquellas personas, unidades o departamentos que reciben el resultado de una actividad. Por ejemplo, los asociados de los profesores son los estudiantes. Pero, a su vez, éstos se convierten en asociados de la actividad de los docentes en los exámenes, en el transcurso de las clases, en los trabajos escritos, en los ejercicios, etc. De igual manera, los estudiantes son los asociados de los servicios escolares, los docentes son asociados de los servicios de nómina, de archivo, de informática, etc. Los estudiantes y los docentes son asociados de los servicios bibliotecarios, y así sucesivamente. Dicho en otros términos, cada individuo y equipo tiene una misión relacionada con la actividad de otros y es, a su vez, prestador de ciertos servicios. Se establece, así, una interdependencia a lo largo y ancho de la organización (recuérdese el capítulo anterior sobre la teoría de los sistemas). Se refuerza, entonces, una idea: no es posible alcanzar un alto desempeño si está mística no pernea a toda la institución.

Así como los usuarios recibían la denominación de “clientes” en muchas obras respecto a la calidad total, a la fuente de donde provienen los servicios o productos se le llamaba proveedor. Sin embargo, en todo sistema existe retroalimentación. Por tanto, no puede pensarse en un servicio o producto yendo solamente en un sentido. Ya se dijo: si no se establecen deliberadamente canales de información para recibirla, puede llegarse a una ineffectividad, con riesgo de desaparición de la empresa.

Resaltan los valores, en la filosofía del alto desempeño, al limitar las exigencias de los asociados dentro del marco de valores aceptados. Por ejemplo, aun cuando los estudiantes demandaran fumar marihuana dentro del salón de clases, el valor de conservación de la vida y el respeto a los demás impediría aceptar esa petición. Igualmente, si el estudiante exige al profesor el regalo de una calificación, los valores del docente irían en contra.

Así pues, en el concepto de alto desempeño deben cumplirse las expectativas del asociado siempre y cuando vayan de conformidad con la misión y los valores de la empresa u organización, así como del país.

g) Sin desperdicios

Este elemento de la definición llama a la utilización óptima de los recursos disponibles. Es pertinente, en cada decisión y actividad, vigilar para eliminar todo tipo de desaprovechamiento relacionado con los recursos materiales y los recursos técnicos; pero sobre todo, de los talentos, las habilidades, la imaginación, el tiempo, etc., de las personas.

Si en ninguna latitud del planeta es tolerable el desperdicio, menos aún en los países subdesarrollados, en los cuales existen tantas carencias. Las empresas y las organizaciones de todo tipo y, por extensión, los directivos, los funcionarios, el personal técnico y el administrativo (en suma, todos los miembros), tienen la responsabilidad social de cuidar al máximo los recursos puestos a su disposición. Las instalaciones y los materiales son sólo una parte de los mismos. Un elemento importante aquí es el tiempo: no sólo es oro, sino que (aún más importante) es vida.

Volviendo a los conceptos fundamentales, nótese que no se habla de disminuir, necesariamente, los costos. En efecto, en múltiples ocasiones, en aras de un mal entendido alto desempeño se insiste en abatir los desembolsos, dando lugar a consecuencias peores: se adquieren materiales sin calidad (ocasionando mayores gastos por reparaciones, falta de servicios y así sucesivamente); se dejan de comprar materiales necesarios o tendientes a elevar la calidad de vida de quienes laboran en las empresas u organizaciones por considerarlos superfluos (aun cuando vayan en detrimento de la motivación y el compromiso de las personas, etc.). De ninguna manera se defiende la falta de cuidado en el ejercicio del presupuesto, sino sólo se pretende que éste se ponga al servicio de la misión, en vez de ser a la inversa.

Resulta claro el hecho de que lograr los objetivos trazados con la mejor utilización de todos los recursos puede considerarse también un estándar. Si se ha hecho resaltar aquí por separado ha sido sencillamente para poner énfasis

en este punto y no darlo por sobreentendido, corriendo el peligro de pasarlo por alto.

h) Repercusiones positivas para la calidad de vida

Ninguno de los afanes como profesionales tendría sentido si no contribuye en forma directa o indirecta a elevar las condiciones de vida de la población en general, así como de los directamente implicados en las actividades. En los países subdesarrollados, como las naciones latinoamericanas, los niveles de vida se han deteriorado dramáticamente en los últimos años. Por tanto, es responsabilidad social de todo profesionista realizar actividades tendientes a remediar la situación. Por otro lado, la calidad de vida (entendida no sólo como condiciones remuneradoras en forma económica, sino también desde el punto de vista de libertad de tensiones que rebasan un límite productivo, satisfacción con el propio trabajo, desarrollo de la personalidad y la creatividad, el talento, etc., de cada cual) se constituye en un deseo perfectamente legítimo de todo ser humano.

3.2.- Principios adoptados de la filosofía del alto desempeño.

a) El alto desempeño no es un lema empleado sólo en los discursos. Por el contrario, es un modo de vida, un compromiso de mejoría constante, llevado a cabo cotidianamente en todas las esferas de la vida. Si bien ya se mencionó este punto, es importante colocar el énfasis en él nuevamente: el alto desempeño es una mística, una filosofía de vida.

b) El alto desempeño no se logra de la noche a la mañana. Por el contrario, constituye una cadena de pequeños logros, de mejoría constante y paulatina. En ocasiones se alcanzan progresos espectaculares. Cada avance significativo debe ser reconocido y festejado. El mejoramiento permanente se refiere no sólo a los procesos, la tecnología, los artículos o servicios, sino, principalmente, a las personas.

Será mejor considerar los errores como oportunidades de aprendizaje en vez de visualizarlos como ocasiones para culpar y castigar. No se trata de ensalzarlos, sino de aprovecharlos y lograr el compromiso para evitarlos en el futuro. Por tanto, la empresa u organización será más efectiva si establece procedimientos para un aprendizaje constante en el ámbito institucional. Es decir, si mantiene estándares y evalúa constantemente su actuación a fin de aprender de las ocasiones en las cuales se alcanzan o no dichos estándares.

Además, el alto desempeño no surge espontáneamente, se requiere cultivar. Por ello, la administración del factor humano tiene como parte de su misión apoyar a todas las áreas de la empresa u organización en este aspecto. No obstante, no debe olvidarse la interrelación entre los diversos subsistemas en el logro de dicho desempeño

c) La evaluación de la actuación (tanto en el ámbito institucional y grupal como individual) constituye una de las piedras angulares del logro del alto desempeño. De otra manera será imposible determinar los avances o retrocesos. Para evaluar es preciso establecer estándares de actuación y procedimientos para evaluar dicho desempeño. En ausencia de procedimientos cuantitativos o cualitativos, con criterios relativamente objetivos, será imposible verificar el grado de alto desempeño alcanzado.

Es preciso, también, recalcarlo: siempre existe una evaluación, aun cuando en muchas ocasiones se efectúa de manera informal y espontánea. Por tanto, la empresa u organización hará bien en capturar, de manera sistemática y planeada, dichas evaluaciones, con objeto de aprender de ellas.

d) “Más vale prevenir que remediar.” Este antiguo refrán encierra uno de los puntos medulares de la filosofía del alto desempeño. Implica una actitud proactiva en vez de una reactiva. Conlleva la creencia de que el futuro puede ser diseñado, hasta cierto punto, por el ser humano. En vez de esperar a que ocurra, propicia la creación del futuro, dentro de las posibilidades, para adaptarlo a las necesidades propias.

e) El alto desempeño es una tarea de equipo. Cada persona, departamento e institución se asocia con otros para el avance hacia el alto

desempeño. No es posible lograrlo de manera individual en una organización. Igualmente importante es la participación de todos en su esfera de acción. Por tanto, todos los miembros de la organización, empezando por la directiva, deberán estar comprometidos si se desea alcanzar seriamente el alto desempeño. Se refuerza nuevamente la idea de la interdependencia entre los diversos subsistemas de la empresa u organización.

f) El alto desempeño se fundamenta en una serie de valores. Estos principios rectores del comportamiento deberán declararse de manera explícita a fin de mejorar la comunicación con otras personas y el compromiso con ellos.

3.3.- Compromiso con el alto desempeño.

Con seguridad todo el mundo exigirá un alto desempeño en cuanto a los artículos o servicios recibidos. Resulta preciso, sin embargo, señalar la necesidad de cada cual de adquirir, igualmente, el compromiso de reciprocidad. En otras palabras, si cada persona espera recibir alto desempeño pero no se obliga a proporcionarlo, surge un hecho incontrovertible: finalmente, nadie obtendrá dicho grado de desempeño. Así pues, para recibirlo resulta imprescindible proporcionarlo también. Sólo así se establecerán cadenas, cada vez más sólidas, de productos y servicios de máxima calidad.

Aquí es necesario recordar un punto importante: en nuestra época, muchos vocablos están muy gastados. No basta la declaración de deseos; resulta insoslayable pasar de la palabra a la acción, del discurso a los hechos. Es decir, sólo podremos tener alto desempeño si todos nos convencemos y nos comprometemos a proporcionarlo, además de recibirlo. Ya se ha reiterado antes: el alto desempeño no es una frase hecha, una frase publicitaria, sino una mística perneadora de todas las actividades; es una filosofía, en resumen, una forma de vida.

Por tanto, no puede desempeñarse con efectividad sólo en la profesión o el trabajo. El alto desempeño debe abarcar las demás esferas de la vida: una, misma, familia y sociedad.

3.4.- La práctica del alto desempeño para alcanzar la competitividad organizacional.

No cabe duda: las acciones, en términos generales, se sustentan en una filosofía, en una serie de pensamientos, reflexiones y decisiones respecto a algún tema específico, aunque dicha filosofía no siempre sea explícita ni exista congruencia entre todos sus elementos. En primer lugar se pasa revista a los aspectos históricos sobresalientes, con la finalidad de comprender mejor el presente y el futuro. En los siguientes apartados se hace referencia, en primer lugar al enfoque sociotécnico y al desarrollo organizacional. Un análisis detallado permite encontrar el antecedente y razón de ser de los grupos de alto desempeño, los grupos autorregulados, el trabajo flexible y las contribuciones respectivas a la competitividad organizacional y la calidad de vida de las personas, asuntos mencionados en el capítulo 3. Posteriormente se hace referencia a los procesos de calidad como estrategia que pone énfasis en la importancia del cliente interno, del externo y del asociado.

Se concluye con los procesos de benchmarking (o sea, la comparación de aspectos fundamentales entre una organización y otra), subrayando aspectos generales que el estudioso y profesional de la administración de personal y de las organizaciones de alto desempeño requiere conocer, por sus planteamientos fundamentales.

La función de administración de recursos humanos en México se ha modificado respecto al alcance y profundidad de sus áreas de responsabilidad a lo largo de los años y, especialmente, en las últimas décadas a fin de responder al cambiante entorno de las organizaciones y requerimientos

internos de tecnificación: administrativa, financiera, de producción, de mercadotecnia y del personal que en ellas labora.

Como es importante conocer la historia, en seguida se presentan las generalidades sobre los antecedentes de este proceso. Se corre, desde luego el riesgo de llegar a simplificaciones, con las nociones aquí indicadas se tendrá una panorámica breve.

a) Época prehispánica

A diferencia de lo que sucedía en Europa, en la misma época, en México el pueblo nahua tenía una concepción diferente del trabajo: era considerado como algo valioso en sí mismo, como algo que daba categoría de ser humano a quien lo practicaba.

Existía la esclavitud, pero era mucho más benigna que en Europa y Asia. El dueño del esclavo sólo lo era de parte de su trabajo. Los hijos de los esclavos nacían libres y no en esclavitud. El esclavo podía realizar trabajos por su propia cuenta a fin de reunir la cantidad necesaria para comprar nuevamente su libertad. Un esclavo podía tener esclavos a su vez. El esclavo no podía ser vendido sin el consentimiento de su dueño (Katz, 1966). Un hombre cargado de deudas podía venderse a sí mismo y después trabajar para recuperar su libertad. Había- artesanos, pero no estaban congregados en gremios. No había monopolio en este sentido. Los hombres libres debían trabajar en tierras cuyos productos servían para el sostenimiento de los templos y las autoridades.

b) Época colonial

Con la conquista, son importados los conceptos europeos del trabajo y la esclavitud. Se fundan “encomiendas” en las cuales el encomendero, que deberá velar por la conversión al cristianismo de los indígenas y su aprendizaje de la lengua y las costumbres españolas, prostituye su papel y se convierte en un explotador, señor de vidas y haciendas. El indígena es considerado un animal, se le marca con hierro candente al igual que al ganado. El trono español trata de proteger al indio con leyes que fueron letra muerta en la gran mayoría de los casos. Por ejemplo, Felipe 1, en 1593 dispone que “los salarios

han de ser justos y el trabajo voluntario y de protección para el indígena”. Además, instituye la jornada diaria de 8 horas. “Después de tres siglos y medio de haber sido dictada (esta ley), los obreros de Chicago luchaban por conquistar lo que ella garantizaba” (De la Cerda Silva, 1961). Hay diversas ordenanzas que prohíben que los indios se dediquen a ciertas actividades (platería) mientras en otras sí les está permitido el ingreso (manufactura de sillas). Los negros y mulatos tuvieron sistemáticamente prohibida su entrada a los gremios de acuerdo con las leyes de la época; la única excepción es el oficio de curtidores de cuero, ya que éstos eran escasos (Cruz, 1960).

En 1582 se verificó la primera huelga del continente americano. El cabildo de la Ciudad de México resolvió reducir los sueldos de los cantores y músicos de la Catedral por considerarlos muy elevados. Ellos dejaron de asistir, por lo que el arzobispo se dirigió al cabildo para que reconsiderara su actitud. Los cantores y músicos regresaron después que se convino que sus sueldos siguieran iguales y que se les pagaría el tiempo que dejaron de trabajar (salarios caídos) (Cruz, 1960). Nótese que esta huelga fue una respuesta ante una decisión unilateral que los afecta en sus intereses y lograron que fuese revocada: representó una limitación a la decisión y, prácticamente, una participación.

Uno de los mejores virreyes de la Nueva España, el conde Revillagigedo, dándose cuenta que el monopolio de los gremios sólo contribuye a su atraso, recomienda que los artesanos se capaciten en dibujos acudiendo a Academia de San Carlos.

Tal vez la mejor expresión de la filosofía, sobre las relaciones de mando y subordinación imperantes en el siglo XVIII, sea lo declarado por el marques de Croix: “De una vez, para lo venidero, deben saber los súbditos del gran Monarca que ocupa el trono de España, que nacieron para callar y obedecer y no para discurrir ni opinar en los altos asuntos del Gobierno.”

c) La Guerra de Independencia

En la época colonial existían monopolios y estancos; estaba prohibido fabricar ciertos artículos, con la finalidad de proteger al comercio e Tal

situación, casi sin variaciones, permanece hasta la declaración de la Independencia. El 19 de octubre de 1810, Hidalgo promulgaba en la Ciudad de Morelia un bando prohibiendo la esclavitud y castigando con pena de muerte a quien conservara esclavos Morelos sugiere que el Congreso legisle para elevar “el jornal del pobre, que mejore sus costumbres, aleje la ignorancia, la rapiña y el hurto”. En la Constitución de Apatzingan se habla ya de que cada persona puede dedicarse al trabajo que guste, sin más restricciones que las buenas costumbres, es decir, se da muerte oficial al monopolio de los gremios.

d) La Reforma

Después de la Independencia se sigue una serie sucesiva de guerras intestinas, asonadas y motines; en la de 1847 contra Estados Unidos, México pierde la mitad de su territorio; la otra mitad sigue siendo asiento de fuentes primarias de trabajo; es decir, la población se dedica principalmente a la agricultura, la minería y las artesanías. La industria es incipiente. En la época de la Reforma había cerca de 60 empresas manufactureras de tejidos de algodón que ocupaban 11 000 obreros; además, existían innumerables talleres artesanales (López Cámara, 1967) y también fábricas de papel, jabón, aceite, vasos de vidrio y destiladoras de licores de caña de azúcar.

e) El porfiriato

El 16 de septiembre de 1869 se inauguró el tramo de ferrocarril entre México y Puebla. Con la introducción paulatina de este medio de transporte se ampliaron los mercados, lo cual dio pie para que Porfirio Díaz atrajese al capital extranjero a fin de fundar fábricas. Junto con ese capital vinieron técnicos y obreros, estableciéndose frecuentemente discriminaciones en contra de los mexicanos. Aunque la Constitución de 1857 en su artículo 5o. decía:

“Nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin pleno consentimiento”, la verdad es que a través de la tienda de raya y de las deudas personales, tanto fábricas como minas y haciendas había hecho renacer prácticamente la esclavitud. En la fábrica de Río Blanco la jornada era de 12 a 14 horas diarias, y en Puebla debían trabajar hasta la media noche dos

veces por semana. Las jornadas de trabajo eran por lo general de 10 a 12 horas diarias (Silva Herzog, 1969).

En aquella época imperaba también un furioso liberalismo económico, nacido con la Revolución Industrial, especialmente en Europa y Estados Unidos. El liberalismo económico proclama que las fuerzas del mercado regularán los salarios y la demanda de mano de obra.

El Código Penal del Distrito Federal (en la época porfirista) castigaba con 8 días a 3 meses de arresto y multa de 25 a 500 pesos a quienes pretendieran el alza o la baja de los sueldos o impedían el libre ejercicio de la industria o del trabajo por medio de la violencia física o moral (Silva Herzog, 1969).

El Estado sólo tiene a su cargo conservar la paz pública. Con la llegada de técnicos extranjeros, especialmente norteamericanos, se agudizó el libera Usina. Es muy probable que la “ética protestante” descrita por Max Waber haya tenido cierta influencia en la formación del liberalismo.

f) La Revolución

Fue en Cananea, en que hizo tambalear al porfirismo, a la cual siguió la de Río Blanco.

En ese pueblo de Sonora, el salario de los mexicanos era inferior, por el mismo trabajo, al de los norteamericanos. Todos los jefes eran extranjeros. A continuación se transcribe el pliego de peticiones propuestas por los huelguistas (González Ramírez, 1956):

Memorandum

1. Queda el pueblo obrero declarado en huelga.
2. El pueblo obrero se obliga a trabajar bajo las condiciones siguientes:
 - I. La destitución del empleo del mayordomo Luis (nivel 19).
 - II. El mínimo del sueldo del obrero será cinco pesos diarios con ocho horas de trabajo.

III. En todos los trabajos de la Cananea Consolidated Copper Co., se ocupará el 75 % de mexicanos y el 25 % de extranjeros, teniendo los primeros las mismas aptitudes que los segundos.

IV. Poner hombres al cuidado de las jaulas, que tengan nobles sentimientos para evitar toda clase de irritación.

V. Todo mexicano en los trabajos de esta negociación tendrá derecho a ascenso según lo permitan sus aptitudes.

Es de notarse que no sólo se mencionan las condiciones económicas sino un mejor trato y un deseo de posibilidades de ascenso. Desde luego, la respuesta fue negativa. Los obreros desfilaban invitando a todo mundo a unírseles. Al llegar a una maderería fueron bañados con las mangueras para apagar incendios, por los extranjeros y hermanos Metcalf. Esto enardeció los ánimos. Los huelguistas forzaron la puerta y fueron recibidos a balazos por esos dos hermanos, con lo cual se inició la violencia. Los mexicanos fueron acribillados por un cuerpo de voluntarios norteamericanos llegados de Arizona. El Gobierno envió a los “rurales”. Los líderes del movimiento fueron enviados a las mazmorras de San Juan de Ulúa.

Desde 1906 se organizaba el Gran Círculo de Obreros Libres en la fábrica de hilados de Río Blanco, Ver. Cundió la agitación en otras fábricas. Los patrones prohibieron las asociaciones. Estallaron huelgas. Tanto obreros como patrones acordaron acatar un laudo del gobierno central; el 5 de enero de 1907 se expidió, y en el mismo, el general Díaz ordenaba: “Los obreros quedarán sujetos a los reglamentos vigentes al tiempo de clausurarse (los trabajos) o a aquellos que sus propietarios hayan dictado posteriormente...”, con lo cual quedaban los obreros en manos de los empresarios. El 7 de enero, día señalado para la reanudación de labores, los obreros de Río Blanco no entraron a la fábrica. Se entablaron diálogos violentos entre ellos y los dependientes de la tienda de raya. Sonó un tiro y se inició la riña. El saldo fue de 200 obreros entre muertos y heridos, aparte de los fusilados después. Es de notarse que estas huelgas constituyeron intentos de limitar las decisiones

unilaterales: tuvieron la mira de poner coto al poder casi absoluto de los empresarios.

Puede decirse que la participación obrera y campesina en el movimiento armado de 1910 fue de vital importancia. En la Constitución de 1917 se plasma un paternalismo cuyas raíces tal vez haya que buscarlas en las leyes indias. Es de advertir que uno de los participantes de la huelga de Cananea, Esteban Baca Calderón, fue después diputado constituyente en Querétaro. Otros diputados constituyentes, cuando fueron obreros, también sufrieron los excesos del porfirismo. Los sindicatos representaron instituciones legales a partir de 1917. (En Estados Unidos, sólo hasta 1935, con la Ley Wagner, se reconoció el derecho de los trabajadores a asociarse en sindicatos).

g) Época posrevolucionaria

La ideología de los sindicatos osciló entre el socialismo y el marxismo más furibundo. Irónicamente, Carranza reprimió varios movimientos de huelga, llegando hasta resucitar una ley de 1362 mediante la que se aplicaba la pena de muerte a quienes trastornasen el orden, o sea los huelguistas.

Obregón se convirtió en promotor del sindicalismo. Hubo después algunos altibajos motivados primordialmente por los vaivenes políticos. Esos mismos tumbos impidieron un desarrollo acelerado de la industria. México si guió siendo un país agrícola y minero.

Pese al adelanto notable que significó la promulgación de la Constitución en 1917, la cual incluyó el artículo 123 (con lo cual se convirtió en la primera, en el ámbito mundial, en incorporar el derecho del trabajo) no fue sino hasta 1931 cuando se proclamó la Ley Federal del Trabajo, reglamentaria del artículo citado.

En el desarrollo de México, 1938 marca una nueva etapa. Los sindicatos petroleros reclaman salarios más altos. Las compañías petroleras se niegan a darlos, Interviene la Suprema Corte de Justicia. Después de un estudio exhaustivo de las finanzas de esas empresas decreta que sí están en posibilidad de conceder los aumentos solicitados y las condena a hacerlo. Las compañías se niegan a acatar el fallo de la Suprema Corte. Entonces, el

presidente Cárdenas decreta la expropiación. Con este motivo surgen una serie de trastornos. Los capitales norteamericanos, inglés y holandés huyen de México y se origina así un cierto receso económico; sin embargo, la iniciación de la Segunda Guerra Mundial favorece al país, pues las potencias mundiales se dedican a fabricar armamentos y otros países deben encargarse de manufacturar otros artículos. En esta época la industria textil mexicana alcanza un auge inigualado.

Terminada la conflagración mundial, surge una fuerte demanda de artículos de consumo y bienestar México, contando con su pago puntual de la deuda petrolera y su lucha al lado de las potencias aliadas, empieza nuevamente a atraer capitales norteamericanos. La creciente industrialización crea mayores fuentes de trabajo y amplía los mercados; por tanto, las organizaciones se hacen más complejas y se pone de manifiesto la necesidad de ocuparse más del elemento humano en ellas. Por otro lado, la creación de carreras universitarias, como la de licenciado en administración de empresas y la de licenciado en relaciones industriales, han incluido materias tendientes a la administración del factor humano. Puede decirse que a partir de entonces y hasta la fecha se ha tenido que recurrir a libros escritos en Estados Unidos principalmente y traducidos al español, no siempre en forma afortunada, y se ha tomado lo dicho en ellos como verdad absoluta, sin reparar en el abismo social, económico, cultural, costumbrista, etc., que separa a ambos países. Frecuentemente se han adoptado filosofías, técnicas, modelos y estructuras, sin una reflexión previa sobre su conveniencia o su incongruencia con los patrones culturales (véase capítulo 8) de México y Latinoamérica, en general.

h) Inicio industrial de México

Se inicia a mediados de la década de los cuarenta. Las funciones principales, en el mejor de los casos, son de registro y control de puntualidad y asistencia; elaboración y pago de nómina (incluyendo el impuesto sobre ingresos), pago de cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). A

esta función se le denomina frecuentemente “personal”, manejada por un auxiliar contable quien reportaba al contador de la organización.

i) Década de 1950

Surge la carrera de Relaciones Industriales en la Universidad Iberoamericana, denominación que paulatinamente se empieza a extender a aquellas empresas con el afán de distinguirse en la función rutinaria y burocrática de personal (como se describió en el inciso anterior). Sin embargo, con frecuencia se incrementa la categoría y el nivel, reportando frecuentemente al área de finanzas (por su liga con el cálculo de las nóminas y el pago de impuestos sobre ingresos). No obstante, el área de relaciones industriales continúa manejando los registros y controles, la nómina, los pagos al IMSS; pero se agregan nuevas funciones: análisis y valuación de puestos, selección y capacitación.

j) Década de 1960

Se generaliza el nombre de relaciones industriales para denominar esta función. Surge la primera sociedad profesional: Asociación de jefes de relaciones industriales. El área se separa de la de finanzas y en algunos casos ocupa nivel gerencial, dependiendo directamente de la cúpula organizacional. Su función se extiende a las relaciones con los sindicatos y, con la presencia del área jurídica, incursiona en las revisiones de contratos colectivos.

En esta época se inician las primeras publicaciones periódicas; se formaliza la capacitación y surge la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal (Amecap).

k) Década de 1970

Se empieza a usar el término recursos humanos, el cual surgió de los análisis económicos respecto a la importancia de la educación, habilidades, etc. en los países, y como una traducción e imitación del uso ya generalizado en Estados Unidos. Entra en vigor la nueva Ley Federal del Trabajo, cuya aplicación y no pocas veces interpretación, favorece la profesionalización de la

función y ascenso de nivel, llegando en más casos a reportar a la Dirección General.

La radicalización de los sindicatos independientes, el auge de la capacitación y la comunicación organizacional adquieren carta de naturalización en las organizaciones; surge la Asociación Mexicana de Comunicación cobra su máximo esplendor la administración por objetivos, y con ella la evaluación del desempeño y el otorgamiento de nacientes bonos por resultados.

Surge el desarrollo organizacional como una opción para la autorrenovación; se inician las épocas de alta inflación, estatificación de empresas y enfrentamientos entre el sector privado y el gubernamental.

Los sistemas de compensación adquieren gran relevancia para cubrir la brecha entre el salario nominal y el salario real.

Se inician los aumentos generales obligatorios de salario por decreto presidencial; la función en general adquiere un papel trascendente para las organizaciones: es la década de los recursos humanos.

I) Década de 1980

La función entra en su etapa de madurez debido a las crisis económicas recurrentes; pero es desplazada en su importancia organizacional por la función de finanzas.

La estatificación alcanzó su punto culminante con la incorporación de la banca a los activos del Gobierno; la inflación, la devaluación, los recortes presupuestales y la recesión fueron los temas álgidos de la década.

La función de administración de recursos humanos en sus pretensiones productivas se ve postergada; programas de reducción de costos, planeación estratégica de recursos humanos, administración de sueldos, programas de capacitación y un sinnúmero de proyectos son enviados al archivo en espera de mejores momentos.

Los vientos de la apertura comercial y globalización de la economía empiezan a dar señales; la autorrenovación para la competitividad organizacional retoma algunas intervenciones como los procesos sociotécnicos, el desarrollo organizacional y, particularmente los procesos de calidad total.

El viejo anhelo de algunos profesionales y altos ejecutivos cristaliza con la creación de la Fundación Mexicana para la Calidad Total., A. C. (Fundameca).

Los responsables de la Administración de Recursos Humanos ven en esta corriente la posibilidad de reverdecer viejos laureles y recuperar posiciones perdidas al dirigir los esfuerzos de la organización hacia la implantación de un proceso de esta índole. Algunos lo han logrado, otros por su parte se han agregado al proceso.

m) Década de 1990

En los primeros cuatro años de esta década, se retorna el crecimiento del producto interno bruto y el modelo neoliberal entra en su máximo apogeo; el oropel del que se reviste deslumbra a propios y extraños y si al inicio de los ochenta “nuestro dilema era aprender a administrar la riqueza”, en el tercer año de los noventa ascendimos al grupo de los desarrollados: México pasó a formar parte de la Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico (OCDE), a la cual pertenecen sólo las naciones consideradas como las economías más avanzadas del planeta sustentada en un desarrollo social y educativo. Jugar en las “ligas mayores” requería de todas las estrategias de intervención disponibles, para lograr la anhelada competitividad organizacional. En esa época, proliferan cursos, seminarios, congresos y consultarías para lograr tal fin. Aquí valen varias preguntas importantes:

¿Cuántas de estas intervenciones sólo han sido modas pasajeras?, ¿cuántas otras llegaron para obtener carta de naturalización y apoyar sus resultados con investigaciones sistemáticas, validando sus premisas e hipótesis? Desgraciadamente, las publicaciones con fundamentos metodológicos respecto

a estas experiencias prácticamente son inexistentes. Hay, sí, muchas de oropel y preñadas de mercadotecnia.

u) El futuro

El porvenir marcará cambios trascendentes en las organizaciones y en las sociedades. Algunas transformaciones ya se han mencionado unidades organizacionales más pequeñas; menor importancia del trabajo físico y mayor del intelectual, del relacionado con equipos interdisciplinarios y el tendiente a los servicios; mayor participación en la toma de decisiones; desaparición de algunas ocupaciones y surgimiento de otras nuevas; mayor énfasis en las competencias tendientes a un alto desempeño; transformación de los mercados de trabajo; mayor número de tiempo de ocio, etc. -Un imperativo en los países subdesarrollados es el de incrementar la calidad de vida de la población.

IV.- Motivación y satisfacción laboral

Hay organizaciones con altos niveles de productividad que consiguen motivar a sus empleados y logran que estén satisfechos en y con el trabajo. Otras, en cambio, no cumplen de forma satisfactoria estos objetivos. Expresiones como «una plantilla sumamente motivada esencial para cualquier empresa que quiera obtener buenos resultados» (Heller, 1998) o «únicamente si los miembros permanecen en la empresa y contribuyen adecuadamente a la consecución de sus objetivos podrá ésta mantenerse y desarrollarse, pero para que ello ocurra las personas deben también satisfacer sus intereses y expectativas» (Peiró, 1990) son frecuentes entre los expertos en Psicología de la organización; y la preocupación por llevarlas a la práctica está dando lugar desde hace décadas a numerosas investigaciones sobre la motivación y satisfacción laboral tanto para comprobar y perfilar teorías, como para superar las dificultades de su puesta en práctica (López-Mena, 1992; Muñoz Adánez, 1993; Peiró, González, Zurriaga y otros, 1990; Fernández Alonso, 1994, etc.).

A la vista, pues, de la importancia práctica de estos temas para las organizaciones y para las personas, voy a tratar de desarrollar los conceptos de motivación y satisfacción en relación al desenvolvimiento en el trabajo.

4.1.- Concepto de motivación

Al revisar el concepto de motivación tal como lo describen distintos autores, encontramos con una serie de características notablemente generalizadas:

- a) Su consideración como proceso psicológico.

- b) La desencadena una necesidad de cualquier índole (psíquica, social o física).
- c) Está orientada a una meta que la persona selecciona, nieta cuya consecución considera válida para satisfacer esa necesidad.
- d) Facilita la actividad en cuanto es energizante y mantenedora de esa energía hasta el referido logro de la meta.

En concreto, podemos decir con Delgado (1998) que la motivación «es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras».

Este constructo genérico puede conceptualizarse de forma análoga en función del ámbito de las metas al que se oriente (salud, educación, etc.). En el ámbito del trabajo, Robbins (1994) define la motivación laboral como «la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal».

4.2.- Satisfacción laboral.

El concepto de satisfacción laboral no es unívoco y, como dice Harpaz (1983), muchas veces los autores elaboran nuevas definiciones para el desarrollo de sus trabajos. Las distintas conceptualizaciones se pueden agrupar como sigue:

- a) Como estado emocional, por ejemplo Locke (1976) la define como «estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona».

b) Como actitud generalizada ante el trabajo (Peiró, 1984) teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental.

c) Como actitud afectiva para resaltar el componente afectivo de esta actitud como el más importante (Newstrom y Dawis, 1993).

Dentro de la conceptualización de la satisfacción laboral como actitud, podemos distinguir dos modelos:

1. Modelo unidimensional: «actitud hacia el trabajo en general», por lo que habría que hablar de una única medida por persona y actividad laboral.

2. Modelo multidimensional: a partir de la cual se puede hablar de satisfacción con distintos aspectos concretos del trabajo o dimensiones y cada uno de ellos puede ser evaluado independientemente de los demás.

En este sentido, Locke (1976) identifica hasta nueve dimensiones de la satisfacción laboral: 1) satisfacción con el trabajo en sí mismo, 2) con el salario, 3) con las promociones, 4) con el reconocimiento de los demás, 5) con los beneficios, 6) con las condiciones de trabajo, 7) con la supervisión, 8) con los compañeros y 9) con la empresa y la dirección.

Peiró (1984) por su parte agrupa estas dimensiones en eventos o condiciones que causan la satisfacción laboral, que son intrínsecos al trabajo y agrupan a las seis primeras dimensiones identificadas por Locke, y en agentes de la satisfacción laboral que hacen posible la existencia de los eventos anteriores y los componen las tres últimas dimensiones.

En definitiva, podemos considerar la satisfacción laboral como «una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo; actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo» (Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996).

Bruggemann (1974) analiza la satisfacción laboral, teniendo en cuenta su calidad y no sólo su cantidad. Así, desde este punto de vista, entiende que la persona puede tener hasta seis formas de satisfacción laboral diferentes:

1. Progresiva: Cada vez tienen más satisfacción laboral y aumenta su nivel de aspiraciones.
2. Estabilizada: Cada vez tienen más satisfacción, pero mantienen el mismo nivel de aspiraciones.
3. Resignada: Tienen insatisfacción laboral y reducen el nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones del trabajo.
4. Constructiva: Tienen insatisfacción pero mantienen el nivel de aspiraciones y buscan alternativas para solucionar y dominar la situación aumentando la tolerancia a la frustración.
5. Fija: Tienen insatisfacción, mantienen el nivel de aspiraciones y no buscan dominar la situación.
6. Pseudo-satisfacción: Tienen insatisfacción y frustración, pero distorsionan su percepción o lo niegan.

En concreto se concluye lo siguiente:

Motivación: Desencadenada por una necesidad, busca una meta que la satisfaga.

Satisfacción laboral: Actitud resultante del trabajo concreto

V.- METODOLOGÍA

Enfoque cualitativo

Investigación científica - diseño no experimental

Investigación de campo

Diseño muestral probabilística aleatorio

Instrumento de Medición: 6 personas

HIPÓTESIS

Si en la Jefatura de Recursos Humanos de la Procuraduría General de Justicia del Estado existe un buen clima laboral, mejorará el desarrollo entre sus integrantes.

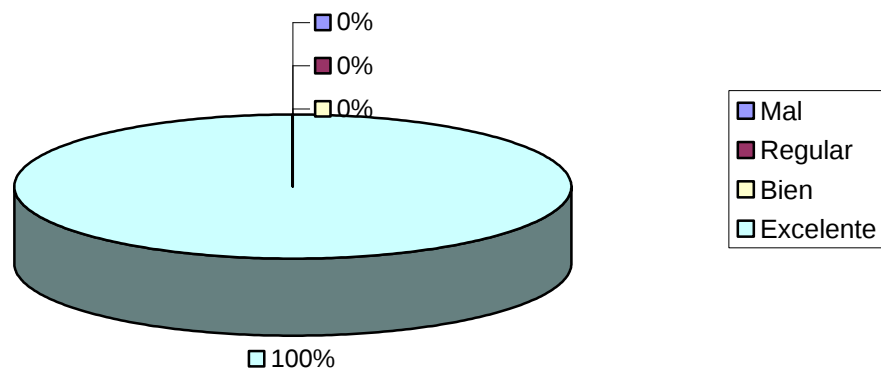
Para que exista un buen clima laboral en la empresa, es necesario un buen compañerismo entre los empleados.

El buen clima organizacional trae como consecuencia un buen desempeño en los integrantes de la organización.

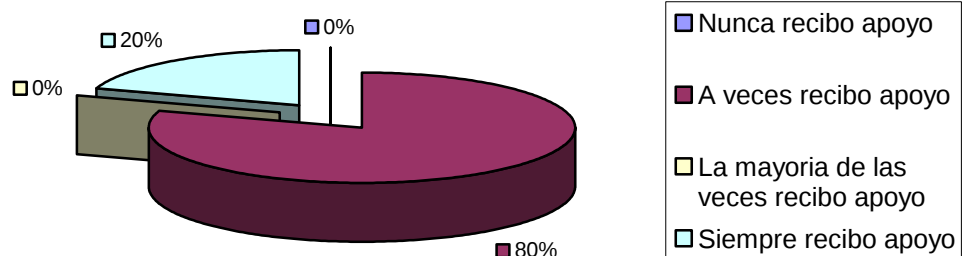
INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Para llevar a cabo la investigación, se aplicaron las siguientes preguntas a 5 empleados de la Jefatura de Recursos Humanos de la Procuraduría General de Justicia del Estado, los resultados fueron los siguientes:

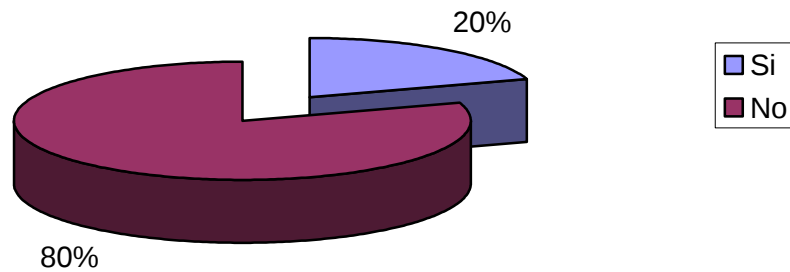
1.- En general como te sientes trabajando en Recursos Humanos



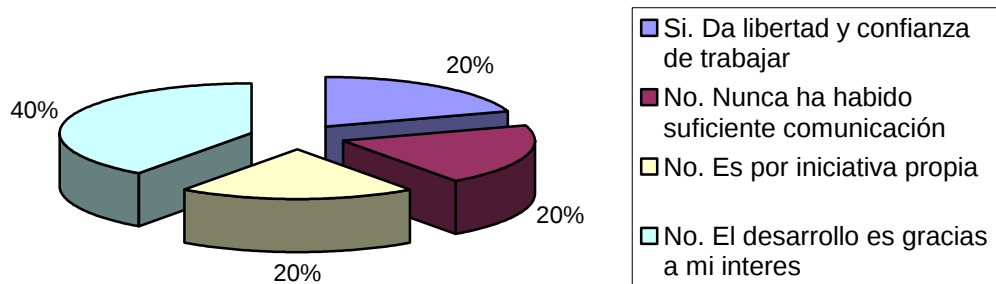
2.- Qué tanto apoyo recibes de tu Jefe Inmediato



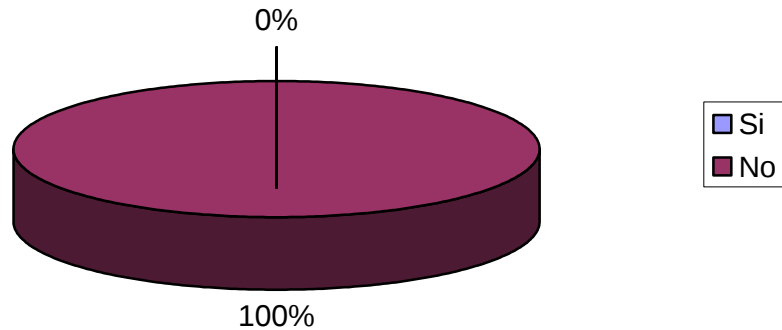
3.- Crees que la relación laboral con tu superior te ha ayudado a mejorar en tu trabajo?



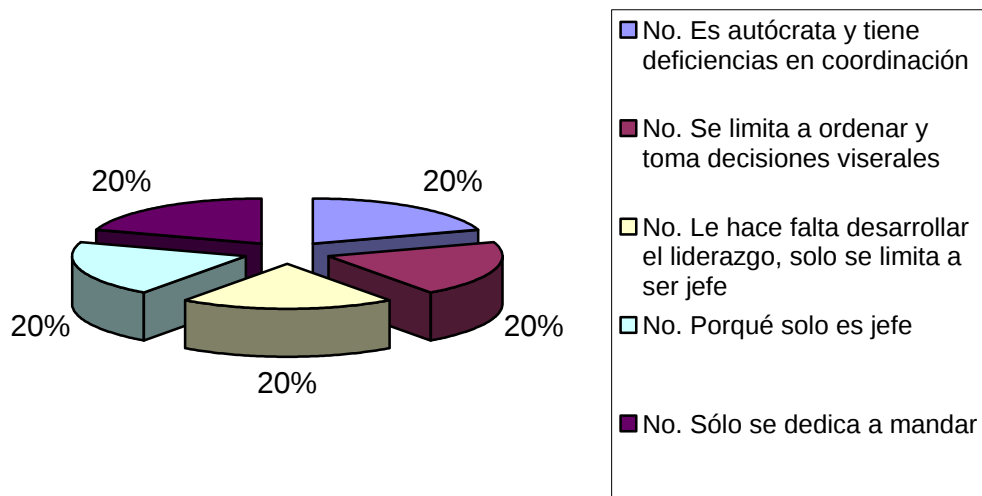
Porqué?



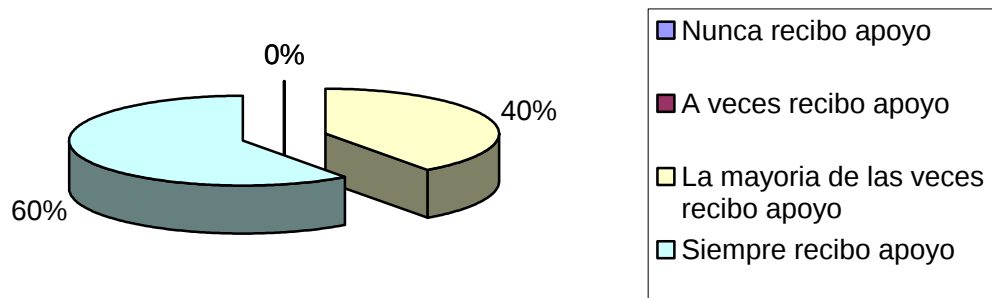
4.- Desde tu punto de vista consideras que tu superior es un buen líder?



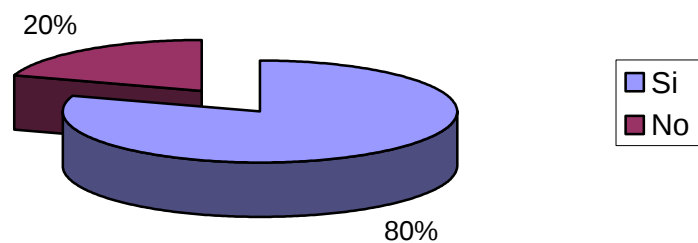
Porqué?



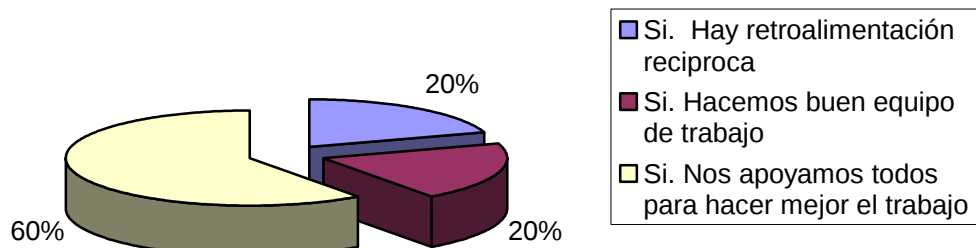
5,- Qué tanto apoyo recibes de tus compañeros?



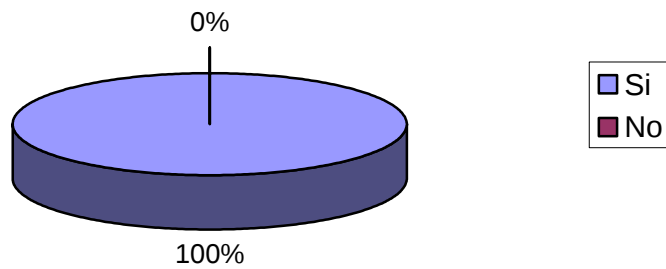
6.-Crees que la relación laboral con tus compañeros te ha ayudado a mejorar en tu trabajo?



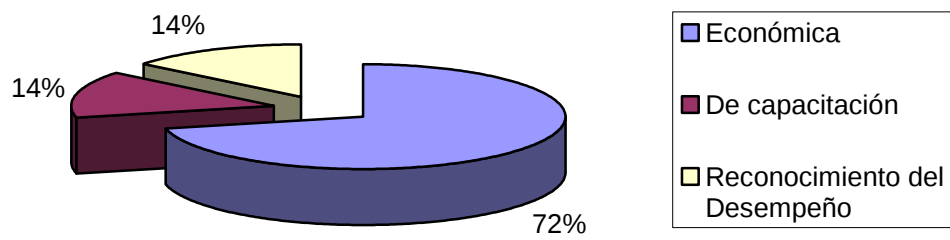
Porqué?



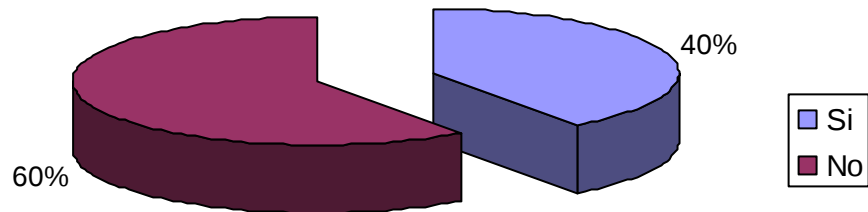
7.- Te gustaría recibir algún tipo de motivación en tu trabajo?



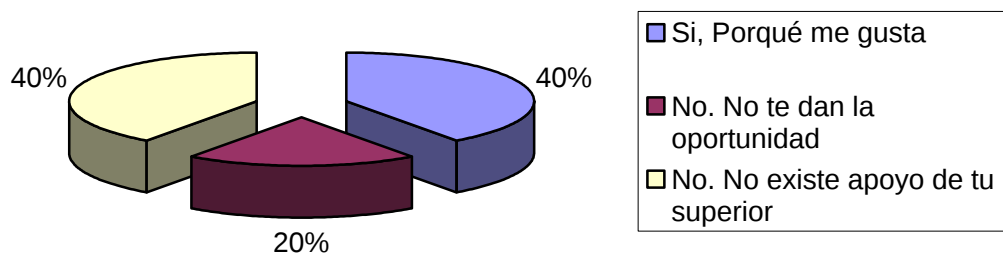
De que tipo?



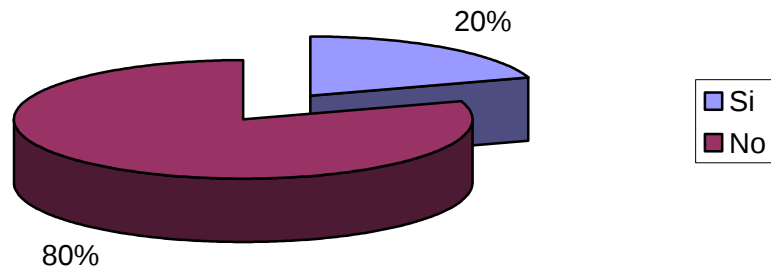
8.- Has logrado desarrollarte en tu ámbito laboral?



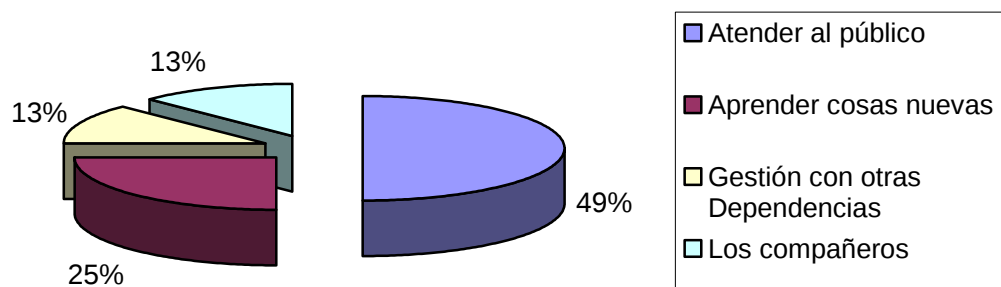
Porqué?



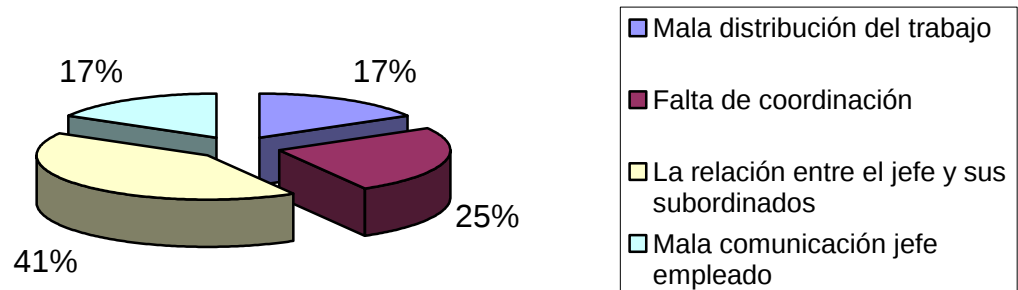
9.- Existen los medios necesarios para lograr tu desarrollo?



10.- Por favor anote 3 cosas que le agraden del área de Recursos Humanos



11.- Por favor anote 3 cosas que le desagraden de Recursos Humanos



PROPUESTA

- En base a los resultados obtenidos en las encuestas se observa claramente que no existe el apoyo necesario por parte de jefe inmediato, de igual forma no existe una figura de liderazgo, por lo cual el clima laboral es insatisfactorio y por ello se recomienda atender la relación empleado-jefe, ya que existe una desmotivación generalizada que incide en el inadecuado desarrollo de las actividades laborales. Dicha insatisfacción se debe también a una falta de incentivación, económica primeramente y de capacitación y reconocimiento.
- Establecer dinámicas de apoyo o bien un programa de motivación para sensibilizar al personal que integra la Jefatura de Recursos Humanos.

CONCLUSIONES

- El clima laboral que impera entre el Jefe de Recursos Humanos y los integrantes de esta Jefatura es insatisfactorio, lo cual genera un clima laboral impropio para el buen desarrollo de los empleados, ya que el buen desempeño con el que se labora es gracias al interés propio de sobresalir y por iniciativa propia.
- Se observó que existe buen compañerismo entre los integrantes de la Jefatura, y que además se recibe mucho apoyo de estos, lo que ha propiciado que la relación laboral ayude a mejorar el trabajo, a diferencia de la relación entre el jefe inmediato y sus subordinados, ya que en su mayoría los integrantes a veces reciben apoyo del jefe inmediato y en general la relación laboral con este, no ayuda a mejorar el trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
FERNANDO ARIAS GALICIA
VICTOR HEREDIA ESPINOZA
EDITORIAL TRILLAS
- PSICOLOGIA DEL TRABAJO PARA RELACIONES LABORALES
CARLOS GUILLEN GESTOSO
ROCIO GUIL BOZAL
EDITORIAL MC GRAW HILL