



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

“MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR:

Natalia Götte

Reg.: 25.315 – gottenatalia@gmail.com

PROFESOR TUTOR:

Walter Coronel

MENDOZA 2019

RESUMEN

En el trabajo que se presenta a continuación se realizará un análisis profundo de la motivación del personal en la administración pública, causas del problema de la falta de motivación, consecuencias y así también posibles soluciones mediante la aplicación de un sistema de calidad total.

El objetivo de la investigación es conocer el estado actual de personas que trabajan en la administración pública, el caso de estudio elegido, fue un sector de la Municipalidad de Godoy Cruz, Mendoza. Se analizaron las causas de la motivación así cómo también de la desmotivación y cómo influye en el accionar diario.

En una primera instancia, desde el marco teórico se plantean distintas teorías sobre la motivación y el trabajo. Conductas motivadas, frustradas y adaptadas. Estudio de las necesidades de los trabajadores. Satisfacción laboral e incentivos. Insatisfacción. Motivación.

Luego, se presentan las distintas patologías de la personalidad y salud mental. El trabajador neurótico, psicótico, psicópata, alcohólico y normal.

Para finalizar, se analizan distintas formas de medición: Encuestas de satisfacción. Resultados, conclusiones y propuestas de mejora.

El resultado de esta investigación arroja que las personas presentan un nivel de satisfacción por encima de la media en términos generales. El tema crítico, cuando se realizaron encuestas por facetas, muestra que el crecimiento personal y el salario están al límite y por debajo de lo satisfactorio.

Los mayores puntajes recibidos fueron en cuanto a limpieza, higiene y salubridad. Los menores en igualdad y justicia de trato que recibe de su organización.

Como conclusión, los trabajadores son normales no presentan problemas ni patologías de personalidad. La satisfacción es elevada en términos generales, el problema reside en la retribución económica e igualdad de carga laboral respecto a otros departamentos, falta de equidad de trato, uno de los factores es la pertenencia al partido político vigente, y las bajas posibilidades de ascenso y carrera que existen.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: LA MOTIVACIÓN Y EL TRABAJO	2
1. Conducta Motivada	2
2. Conducta Frustrada	3
3. Conducta Adaptada	4
4. Estudio de las necesidades	4
4.1 Teoría de las necesidades de Maslow	4
4.2 La teoría de Clayton Alderfer o Teoría ERG	6
4.3 La teoría de Necesidades de David McClelland.....	6
4.4 La teoría de la Motivación-Higiene de Frederick Herzberg	6
4.5 La Teoría X-Y de Mc Gregor.....	7
4.6 La teoría de la equidad de J. Stacy Adams	8
4.7 Las teorías de las Expectativas de Víctor Vroom	8
5. Satisfacción laboral.....	10
6. Estudio de los incentivos	12
7. Insatisfacción laboral	14
7.1.1. Insatisfacción	14
7.1.2. Causas principales de la insatisfacción laboral.....	15
7.1.3. Consecuencias de la insatisfacción laboral.....	16
8. ¿Qué es motivar?	18
8.1 Motivación y Productividad laboral	19
8.1.1 Motivación simplista	19
8.1.2 Pagar más para motivar.....	19
8.2 Concepto de motivación	20
8.3 El individuo y la motivación.....	20
8.4 Condicionamiento social del comportamiento	21
8.5 La frustración en el trabajo	22
8.6 Motivación para la productividad	23
CAPITULO II: EL TRABAJO, PATOLOGÍAS DE PERSONALIDAD Y SALUD MENTAL	25

1. El trabajador neurótico.....	25
1.1 Neurosis de angustia	25
1.2 Neurosis fóbica	26
1.3 Neurosis obsesiva	27
1.4 Neurosis histérica	28
2. El trabajador psicótico.....	28
3. El trabajador psicopático.....	29
3.1 La personalidad psicopática	29
4. El trabajador alcohólico.....	30
5. El trabajador normal.....	31
CAPITULO III: FORMAS DE MEDICIÓN	34
1. Encuesta general de satisfacción.....	34
2. Segunda modalidad.....	36
2.1 Cuestionario sobre la satisfacción en el trabajo (1° parte).....	37
2.2 Cuestionario sobre la satisfacción en el trabajo (2° parte).....	38
3. Tercera Modalidad.....	41
4. Cuarta Modalidad.....	45
5.Resultados	47
6. Conclusiones.....	53
7. Propuestas de mejora- Aplicación de un sistema de calidad total.....	54
“Guía para la evaluación de la gestión de excelencia en empresas y pymes”	58
BIBLOGRAFÍA	69

INTRODUCCIÓN

En el mundo de la administración pública y también en la empresa privada, hablar de motivación no significa sólo dinero, sino otros elementos que van más allá del factor económico. Conseguir el compromiso de los miembros de una organización requiere una tarea de investigación sobre las necesidades y los factores por los cuales una persona trabaja. El reconocimiento social, la interacción con los compañeros, entre otros, son respuestas habituales a la pregunta de por qué trabajamos. Si la motivación laboral fuera sólo una cuestión económica, sólo será necesario subir los sueldos para lograrlo.

Toda conducta humana, desde la más simple a la más compleja, tiene una razón de ser.

La motivación es el motor, el motivo, la razón, el porqué de la conducta humana.

El trabajo es una conducta.

Así, mientras más se pueda conocer acerca de los motivos de un individuo o grupo para trabajar, para trabajar en lo que trabaja, para trabajar en el modo en que trabaja, más se podrá comprender su conducta y saber acerca de cómo mantener su interés, su deseo para trabajar en el mejor nivel que le es posible y en el que sea más útil a la organización.

El propósito de esta investigación es conocer la Satisfacción laboral de los empleados del sector de presupuesto de la Municipalidad de Godoy Cruz a través de encuestas y observaciones directas.

Toda la información adquirida se verá plasmada en este documento y se aplicará a través de los conocimientos adquiridos durante la carrera, principalmente en la Administración del Personal, Administración II, Investigación de Mercados, Gestión de la Calidad y del desarrollo de un caso en particular en una organización pública; se estructurará en 3 grandes bloques.

- 1- La motivación y el Trabajo: definiciones y teorías de los principales autores a modo de introducirnos en el tema a analizar. Satisfacción en el trabajo.
- 2- El trabajo, patologías de personalidad y salud mental. Análisis de los distintos tipos de trabajadores que podemos encontrar en las organizaciones.
- 3- Métodos de medición. Caso Práctico, Encuestas y conclusiones. Propuestas para mejorarlo mediante la utilización de herramientas de gestión de la calidad.

CAPITULO I: LA MOTIVACIÓN Y EL TRABAJO

En este capítulo se abordan temas relacionados a la motivación y el trabajo. Se plantean distintas conductas: Motivada, frustrada y adaptada. Estudio de las necesidades de los trabajadores. Satisfacción laboral e incentivos. Insatisfacción. Motivación.

Es importante a la hora de analizar la motivación de personas dentro de una organización las distintas conductas que puedan aparecer y el porqué de las mismas así también como las necesidades que tienen y cómo la motivación influye para solucionar y satisfacerlas.

Entender el concepto de satisfacción laboral e insatisfacción es fundamental para el análisis así como también los distintos tipos de incentivos que existen a la hora de aumentar la motivación.

1. Conducta Motivada

Un individuo que reconoce en sí mismo una necesidad, puede realizar una conducta que lleve a la satisfacción de esa necesidad.

Así en la conducta motivada pueden observarse dos aspectos: uno subjetivo (que pertenece al sujeto) y uno objetivo (algo fuera del sujeto).

El aspecto subjetivo es la razón íntima de la persona que lo lleva a actuar, es lo que dirige, induce y mantiene la acción. Está constituido por los deseos, impulsos o necesidades del individuo.

El aspecto objetivo es el fin de la conducta, es lo que satisface la necesidad, se denomina incentivo y es la posibilidad vislumbrada de satisfacción.

La conducta motivada es entonces, anticipadora de la satisfacción, constituye un medio para un fin y se valora como tal en función de que alcance ese fin.

La conducta motivada se agota cuando se consigue el objetivo.

Puede suceder que entre la necesidad y el incentivo surja un obstáculo, una barrera que impida alcanzarlo.

La reacción o conducta del individuo ante el obstáculo dependerá de su historia anterior de frustraciones, de su tolerancia a las mismas, de la presión o urgencia a la que esté sometido y de su propia interpretación de la situación.

La barrera interpuesta, que constituye una situación problemática, puede transformarse en fuente de insatisfacción y frustración, llegar a producir una conducta frustrada o ser el estímulo necesario para una conducta adaptada. Albesa (2012)

2. Conducta Frustrada

Cuando el individuo no puede superar fácilmente la barrera, su conducta se agota en sí misma y es un fin en sí misma. Se está ante una conducta Frustrada. Albesa (2012)

Existen cuatro conductas sintomáticas de frustración:

- **Agresión:** es una conducta violenta o de ataque ya sea directa o indirecta hacia otra persona, instalaciones o maquinarias.
- **Regresión:** es una conducta que evidencia una vuelta hacia conductas evolutivamente superadas.
- **Fijación:** es la repetición de conductas que alguna vez fueron útiles, pero que en el momento presente no conducen a nada, son inoperantes.
- **Resignación:** es una conducta de regresión o abandono en la que se observa un bloqueo de la agresión y de todo intento de mejorar las condiciones actuales.

En el ámbito del trabajo, las conductas frustradas pueden observarse tanto a nivel de empleados como a nivel directivo.

Ejemplos:

Un directivo frustrado porque no se alcanzan los objetivos organizacionales previstos, puede responder con autoritarismo y/o castigos al personal (agresión), puede volverse complaciente y paternalista (regresión), puede resistirse a la implementación de nuevas tecnologías o de nuevos modos de trabajo aduciendo que con las ya conocidas y utilizadas todo andaba mejor (fijación), puede abandonar sus funciones de instrucción, apoyo, dirección o coordinación y llevar a la organización a un estado anómico (resignación).

Un empleado frustrado porque nunca ve los resultados de su trabajo, o porque no consigue un ascenso, o porque recibió un descuento inexplicable en su bono de sueldo, puede pelearse con sus compañeros o jefes ante una circunstancia actual insignificante y aun llegar a la violencia física, puede romper herramientas o maquinarias (agresión), puede jugar con sus compañeros, hacer chistes continuamente o llorar (regresión), puede asegurar que hace mejor su trabajo con la antigua maquina mecánica y no utilizar la nueva maquinaria computarizada (fijación), puede utilizar la nueva maquinaria sin interesarse por aprender realmente su uso, de modo que "hace lo que puede" sin sacar provecho propio ni para la organización (resignación).

La persistencia en repetir la conducta (frustrada) que conduce al fracaso, puede llamarse conducta inadaptada.

3. Conducta Adaptada

Para que el individuo pueda abandonar la conducta frustrada debe poseer cierta flexibilidad en sus patrones de conducta que le posibilite dejar de funcionar del modo acostumbrado y buscar nuevas conductas que le permitan solucionar la situación problemática. Es decir debe implementar un amplio repertorio de conductas, ya sea para eliminar la barrera, para buscar nuevos incentivos (incentivos sustitutos) o para instrumentar nuevas herramientas operativas que lo lleven a satisfacer la necesidad.

Esta capacidad de desarrollar una conducta adaptable a las circunstancias coincide con lo que se llama conducta inteligente para la resolución de problemas. Albesa (2012)

4. Estudio de las necesidades

Se puede definir la necesidad como un estado de tensión o desequilibrio interior ocasionado por una “falta” o “ausencia” y que impulsa al individuo hacia el mundo externo y sus objetos, con el fin de llenar ese vacío y alcanzar alguna satisfacción. Albesa (2012)

Existen diferentes teorías que intentan explicar la motivación humana en el trabajo. Algunas de estas teorías se caracterizan por poner el acento o interés en el estudio de las necesidades humanas (factor subjetivo), otras ponen énfasis en el estudio de los Incentivos (factor objetivo) y otras integrar ambos factores.

4.1 Teoría de las necesidades de Maslow

La más tradicional de las teorías es la Pirámide de las Necesidades de Maslow. En ella se establece una jerarquía de necesidades, desde aquellas que es necesario para conservar la vida hasta las que implican un alto grado de complejidad psicológica y social. Lo característico de esta jerarquía, es que una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva y es en ese momento cuando la siguiente necesidad se vuelve dominante.

Necesidades jerarquizadas por Maslow (1943):

- Fisiológicas: son inherentes a la naturaleza del organismo, básicas para mantener la vida del organismo. Su aparición es independiente de la experiencia.
- De estabilidad y seguridad: dependen de la experiencia: constituyen la necesidad de estar libre de daños y/o pérdidas.
- De filiación o aceptación: por ser las personas seres sociales necesitan ser aceptadas por los demás, sentir que pertenecen a un grupo social.

- De estima: son el deseo de estimación propia y de los demás. (poder, prestigio, posición social y seguridad en sí mismos)
- De autorrealización: es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser, de desarrollar al máximo el propio potencial.



1Pirámide de las necesidades de Maslow/Fuente internet: psicologiymente.net

Así un individuo puede trabajar para satisfacer sus necesidades de alimento, techo y abrigo; cuando estas estén satisfechas el individuo necesitara sentirse aceptado por su grupo de trabajo, podrá también necesitar un mejor nivel de vida (una vivienda mejor, un barrio mejor, un auto más nuevo, más y mejor calidad en su alimentación o en su vestimenta); logrado esto necesitará ser estimado, valorado, reconocido por sus valores no solo por su grupo sino por la organización a que pertenece; y cuando esto se alcance, necesitara sentir que su tarea es la oportunidad para el desarrollo máximo de su potencial profesional y/o personal.

4.2 La teoría de Clayton Alderfer o Teoría ERG

Esta teoría parte de las necesidades de Maslow pero las reagrupa en tres tipos de necesidades centrales. Ellas son necesidades de Existencia, Relación y Crecimiento (Alderfer, 1972)

Las necesidades de **Existencia** hacen referencia a lo que proporciona los requerimientos básicos para la existencia material. Las necesidades de **Relación** incluyen los deseos de establecer relaciones interpersonales importantes y lograr en ellos un cierto status. Las necesidades de **Crecimiento** incluyen los deseos de desarrollo personal, estima social, autoestima y autorrealización. En este reordenamiento de necesidades más de una necesidad puede operar al mismo tiempo y además cuando una necesidad de alto nivel no puede alcanzar la satisfacción se incrementa el deseo de satisfacer las necesidades de bajo nivel.

Así, un individuo puede trabajar en el Crecimiento (obtener un título universitario) aun cuando sus necesidades de Existencia (muy bajo sueldo, imposibilidad de poseer vivienda propia) o de Relación estén insatisfechas.

También podría suceder que la incapacidad de lograr la deseada interacción social y comunicación, incremente la necesidad de mejores condiciones de trabajo o más dinero.

4.3 La teoría de Necesidades de David McClelland

Se enfoca en tres necesidades: Afiliación, Poder y Logro (McClelland, 1961).

Las necesidades de Afiliación constituyen el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas, gustar y ser aceptado por los demás; así los sujetos orientados a una alta afiliación luchan por la amistad, prefieren las relaciones corporativas y un alto grado de entendimiento mutuo.

Las necesidades de poder se refieren al deseo de influir en otros, de hacer que otros se comporten de una forma que no se hubiesen comportado, de controlar a los demás, así los orientados al poder prefieren las situaciones competitivas y orientadas al status.

Las necesidades de logro se relacionan con el deseo de sobresalir y luchar por el éxito, así los trabajadores prefieren las situaciones de trabajo con responsabilidad personal, metas desafiantes y retroalimentación pero con un grado intermedio de riesgo.

4.4 La teoría de la Motivación-Higiene de Frederick Herzberg

Parte de un interrogante ¿Qué quiere la gente en sus trabajos? Le solicito a la gente que describiera en detalle, situaciones en las que se sintiera excepcionalmente bien y mal. Las respuestas fueron separadas en categorías que, además de evidenciar una relación consistente con la satisfacción en el trabajo, razón por la cual es criticada la teoría, mostraban como las situaciones en las que se sentían bien eran atribuidas a sí mismas, mientras que aquellas en las que se sentían mal eran atribuidas a factores provenientes del entorno. Herzberg (1968) concluye que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se creía sino que lo opuesto a la “satisfacción” es la “no satisfacción”, y lo opuesto a la “insatisfacción” es la “no insatisfacción”.

Así, los factores que llevan a la satisfacción están separados y son muy distintos de los que llevan a la insatisfacción. Por lo tanto una vez eliminados los factores que causan insatisfacción, políticas de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y salario, los sujetos estarían tranquilos, pero no satisfechos ni motivados. Para lograr la motivación y satisfacción se haría necesario recurrir a aquellos factores intrínsecamente motivadores como el crecimiento, la responsabilidad, las características del trabajo en sí mismo, el reconocimiento y el logro. Llamó a los primeros Factores Higiénicos y a los segundos Factores Motivadores.

Factores motivadores

Satisfacción.....No satisfacción

Factores Higiénicos

No insatisfacción....Insatisfacción

4.5 La Teoría X-Y de Mc Gregor

Propone dos grupos de posiciones diferentes respecto a los seres humanos y piensa que estas provienen de suposiciones grupales que moldean el comportamiento de los gerentes hacia sus subordinados. (Mc Gregor, 1960)

La teoría X considera que las personas son perezosas, que les disgusta el trabajo y procuran evitarlo, les disgusta asumir responsabilidades y por lo tanto debe obligárselos a cumplir. Esta teoría considera que en los hombres predominan las necesidades de orden inferior.

La teoría Y considera que las personas ven al trabajo como natural, tanto como el descanso o el juego, que buscan asumir responsabilidades, que son creativas, que pueden ejercer autodirección y tomar decisiones innovadoras. Esta teoría considera que en los hombres predominan las necesidades de orden superior.

4.6 La teoría de la equidad de J. Stacy Adams

Considera que los empleados hacen comparaciones entre los insumos (lo que cada uno aporta) y los resultados (lo que obtiene) de sus puestos en relación a otros (Adams, 1965)

Esta tensión negativa proporciona la motivación para hacer algo que corrija la situación. El empleado puede utilizar diferentes puntos de referencia para la comparación:

- Auto-interno: el empleado en una posición diferente en la organización actual
- Auto-externo: el empleado en otra situación o posición fuera de su organización actual
- Otro-interno: otro individuo dentro de la organización actual
- Otro-externo: otro individuo fuera de la organización actual

4.7 Las teorías de las Expectativas de Víctor Vroom

Considera que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto sea seguido por una respuesta x; y de lo atractivo que sea ese resultado para el individuo (Vroom, 1964).

Así un empleado estará motivado para un alto nivel de esfuerzo cuando crea que este llevara a una buena apreciación de su desempeño (ascenso, bono, elogio, que satisfaga sus metas personales) Existirían por lo tanto tres relaciones:

- Esfuerzo.....Desempeño: probabilidad percibida por el individuo de ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un determinado desempeño.
- Desempeño.....Recompensa: grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevara al logro o al resultado deseado

- Recompensa....Meta personal: grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo y lo atractivas que esas recompensas potenciales son para el individuo.

4.8 La teoría de la evaluación cognoscitiva de R.Charms

Considera que cuando se otorgan recompensas extrínsecas a una persona por desarrollar una actividad interesante, se hace que decline el interés intrínseco en la misma tarea. Si es cierta, entonces, el pago no dependería del desempeño, a fin de evitar la reducción de la motivación intrínseca. R.Charms (1984)

4.9 La Teoría del Establecimiento de Metas de Edwin Locke

Considera que las intenciones de trabajar hacia una meta son fuente de motivación. Edwin Locke (1968)

Las metas le dicen al empleado lo que necesita realizar y cuanto esfuerzo tendrá que hacer.

Existen dos factores importantes a tener en cuenta: Habilidad (Autoeficacia: creencia del individuo que es capaz de realizar la tarea) y Aceptación de la meta (compromiso). Así el empleado acepta la meta y se considera capaz de lograrla, realizara un alto nivel de esfuerzo hasta lograrla.

Las metas específicas incrementan el desempeño; las metas fáciles tienen más probabilidad de ser aceptadas y las metas difíciles (más resistidas) cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las fáciles. La retroalimentación de todas ellas conduce a un mejor desempeño ya que actúa como un comportamiento guía.

4.10 La teoría del reforzamiento de B.F. Skinner

Considera que el comportamiento es una función de sus consecuencias. La gente aprende a comportarse para conseguir algo que quiere o evitar algo que no desea. La tendencia a repetir tal com-

portamiento está influenciada por el refuerzo o la carencia de este. El refuerzo fortalece un comportamiento o incrementa la posibilidad que se repita. Asume que el comportamiento está determinado desde fuera. B.F.Skinner (1948)

Skinner sostuvo que crear consecuencias placenteras para conseguir formas específicas de comportamiento, incrementa la frecuencia de ese comportamiento.

Las recompensas son más efectivas si siguen inmediatamente a la respuesta deseada, y por el contrario el comportamiento que no es recompensado o que es castigado, es menos probable que se repita. Si un comportamiento no se refuerza positivamente, decrecerá la posibilidad que se repita.

5. Satisfacción laboral

5.1. Concepto general

La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo.

También podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". [www. elprisma.com](http://www.elprisma.com) (2009)

Generalmente los aspectos del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las necesidades
- Los valores
- Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados
- Las características de empleos anteriores
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción general: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

5.2 Concepto según algunos autores

La satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la psicología del trabajo y de las organizaciones.

La satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Para Weinert (1985): “Este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las teorías de la organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo” (p.9). Dicho autor propone las siguientes razones:

- Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
- Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

El mismo autor destaca cómo, en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan en el seno de los mismos niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Además aclara: “en este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)”. (Weinert, 1985, p. 297-298)

Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

En cuanto a esta diferencia planteada, es posible decir que la motivación es el motor, el motivo, el por qué y el para qué de la conducta. Es importante saber qué es lo que motiva al individuo. Mientras más se pueda conocer acerca de los motivos de un individuo o grupo para trabajar, más se podrá comprender su conducta y saber acerca de cómo mantener su interés, su deseo por trabajar en el mejor nivel que le es posible y en el que sea más útil a la organización.

Es necesario aclarar que las causas que motivan la conducta difieren de un trabajador a otro, por lo tanto el mejor programa de motivación del personal (utilización de los distintos tipos de incentivos), será aquél que contemple el conocimiento del personal, de tal modo de darle a cada uno lo que pueda dejarlo satisfecho.

6. Estudio de los incentivos

Los incentivos son lo que satisface necesidades. Albesa (2009)

Pueden clasificarse en:

Incentivos reales

Son aquellos que realmente satisfacen la necesidad. Son específicos.

Ej.: el agua satisface la sed. Un aumento de sueldo satisface a un obrero. Un cargo superior satisface a otro empleado.

Incentivos sustitutivos

Son aquellos a los que la persona se dirige cuando no puede alcanzar el incentivo real y para evitar frustración.

Ej.: un individuo tiene sed y no tiene posibilidades de acceso al agua, se come una fruta jugosa. Un individuo que se postula para un nuevo puesto de capataz, pero que no puede acceder a él, podrá

sustituir el incentivo real por otro sustitutivo, como más horas extras, estabilidad en el puesto actual, etc.

Incentivos positivos

Son aquellos que satisfaciendo la necesidad, tienen una influencia positiva, atractiva y que produce placer. Constituyen un premio o recompensa.

Ej.: elogio, ascenso, mejor remuneración, etc.

Incentivos Negativos

Estos incentivos no satisfacen la necesidad. Causan dolor o displacer.

El prototipo de incentivo negativo es el castigo. La amenaza o castigo produce temor y por lo tanto reduce la posibilidad de aceptar ideas, creando una actitud desfavorable y hostil.

Ej.: reprimenda, Descuento salarial, quita de horas extras, un traslado, la negativa de un ascenso.

Incentivos económicos

El dinero en sí mismo, no constituye un incentivo, sino por ser un medio de intercambio para conseguir objetos que si son incentivos reales o sustitutivos.

Incentivos no económicos

Apuntan a satisfacer otras necesidades semejantes a aquellas que el individuo satisface a través del juego, con el mismo esfuerzo y energía, pero sin remuneración económica, y solo por el placer que implica.

Ej.: elogio, conocimiento de los resultados, conocimiento del progreso, sana competencia.

7. Insatisfacción laboral

Algunas personas por sus circunstancias personales o laborales se encuentran insatisfechas profesionalmente. Las causas pueden ser muy variadas y las consecuencias las llega a sufrir tanto la empresa u organización como la propia persona. www.pulevasalud.com (2009)

7.1.1. Insatisfacción

Hay casos en que los trabajadores ven mermados sus deseos profesionales. Para muchas personas el trabajo aporta sentido a sus vidas, aumenta su autoestima, sienten que su labor es útil a los demás y encuentran un reconocimiento social. A través del trabajo, también se relacionan con otras personas y tienen la oportunidad de hacer amigos.

En algunos casos, supone una fuente de satisfacciones donde las personas encuentran cubiertas sus expectativas o deseos de prosperar y a través del cual logran independencia económica.

Sin embargo, en otros muchos casos, es una fuente continua de insatisfacciones donde los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, unas condiciones desfavorables o un trato hostil por compañeros o jefes. Es decir, una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente.

Esta respuesta negativa o rechazo que implica la insatisfacción dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso de depresión al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.

Para Robbins (1996) “una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”. (p.20)

Nos explica cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción.

Tabla n°1: Respuestas frente a la insatisfacción en el puesto de trabajo

	Activa	
<i>Constructiva</i>	SALIDA	VOZ
<i>Destructiva</i>	NEGLIGENCIA	LEALTAD
	Pasiva	

Fuente: Robbins S.P. y Coulter, M. "Administración". México, 1996.

- Salida: comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.
- Voz: intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad: espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración "harán lo correcto".
- Negligencia: permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores (Robbins, 1996).

La insatisfacción laboral es para Muñoz Adánez (1990) "el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas". (p.22)

7.1.2. Causas principales de la insatisfacción laboral

Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo. Algunas causas principales que producen insatisfacción laboral:

- Salario bajo. Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo.
- Mala relación con los compañeros o jefes. En ocasiones, la mala relación suele ser causada por celos, envidias o recelos profesionales, o bien por comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de alguno de los compañeros.

En el caso de los jefes, suele deberse a una actitud prepotente y desconsiderada del jefe hacia sus subordinados o por excesivas exigencias o cumplimientos de funciones que no le competen al trabajador.

Incluso por celos profesionales y envidias que hacen que consideren a ciertos empleados como una amenaza que podría sustituirles en su jefatura. Las malas relaciones en el ámbito laboral harán que las personas sientan deseos de abandonar su empleo.

- Escasa o nulas posibilidades de promoción. Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e insatisfecha en su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un desequilibrio entre lo que ella esperaba y lo que ha obtenido realmente.
- Personas inseguras. Personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo. Sienten que son incapaces de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor y una profunda inseguridad e insatisfacción.
- Dificultad para adaptarse al ambiente laboral. Hay trabajadores poco pacientes o constantes que continuamente están cambiando de empleo porque se cansan o aburren de su trabajo con rapidez o, porque desean alcanzar objetivos profesionales en un corto espacio de tiempo. Se sienten continuamente insatisfechos y necesitan cambiar de ocupación para intentar lograrlo.

Malas condiciones laborales. La insatisfacción laboral también puede ser consecuencia de las políticas de empresa, del entorno físico o de un empleo precario o rutinario.

- Circunstancias personales y laborales. Aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que podemos desarrollar, por lo que un empleo por debajo de la preparación o experiencia que tenga una persona le causará cierta insatisfacción profesional.

Igualmente ocurrirá en aquellas personas que no puedan dedicar suficiente tiempo a su familia y sus circunstancias familiares así lo requieran, como es el caso de trabajadores con hijos pequeños o con otras cargas familiares.

7.1.3. Consecuencias de la insatisfacción laboral

La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.

Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente su rendimiento.

Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual.

Por otro lado, esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión. www.pulevasa-lud.com (2009)

8. ¿Qué es motivar?

Motivar es predisponer al personal para que trabaje en un nivel, forma y tiempo deseado.

Despertar el interés, la atención y el compromiso hacia los objetivos y valores de la organización.

Los intereses son la expresión de las necesidades, son el aspecto observable de un estado de tensión interior que mueve al sujeto hacia los objetos del mundo externo.

Motivar consiste en poner en actividad un interés o necesidad a través de estímulos externos, a través de los incentivos.

Sigmund Freud (1916-1917) explica esto a través de Series Complementarias, dónde cada serie implica un conjunto de fenómenos o factores diferentes, y su particular imbricación, es lo que sirve para la comprensión de la conducta.

La primera serie de factores está compuesta por los factores hereditarios y congénitos, los primeros incluyen aquellos que se transmiten a través de los genes. Los segundos, incluyen aquellos que provienen del curso de la vida intrauterina.

La segunda serie está constituida por las experiencias infantiles, las que concurren en una época de formación de la personalidad y por lo tanto ejercen una influencia decisiva.

La resultante de la acción de las dos primeras series se denomina Disposición, que es en realidad, un factor actual, integrante del campo presente de toda conducta, y define una tendencia a reaccionar de determinada forma. Constituye el terreno sobre el que actúan los factores Desencadenantes que constituyen una cuarta serie y son todos aquellos sucesos nuevos que aparecen en la vida de los sujetos.

La quinta serie está formada por los Efectos o Conductas observables del sujeto, por ej.: ausentismos, tardanzas, aislamiento, desinterés, agresividad.

Los efectos pueden re actuar sobre los desencadenantes y sobre la disposición, no pueden cambiar el pasado, aunque si la gravitación del mismo, por ej.: la obtención de un título universitario puede modificar el desinterés o la vivencia del fracaso por la pérdida de un empleo, o la disposición al fracaso en un joven abandonado en su niñez.

También existe interacción entre los factores desencadenantes y la disposición ya que esta última promueve la actuación de otros desencadenantes y estos pueden modificar la disposición.

Estas series complementarias permiten entender las razones individuales de la conducta humana. Conocer las diferentes teorías de la motivación nos da la posibilidad de contar con posibilidades sobre que proponer a los integrantes de la organización para mantener el nivel de interés y compromiso con el trabajo. Pero esto no basta a la hora de diseñar estrategias motivacionales, se hace indispensable para el Gerente de Recursos Humanos, el conocimiento real, científico y sinceramente interesado de su Personal, y un criterio ético para el manejo de ese conocimiento.

8.1 Motivación y Productividad laboral

La motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador. Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos.

8.1.1 Motivación simplista

Cuando los ejecutivos de una empresa consideran necesario motivar a su personal para el logro de determinados objetivos, muchas veces suelen contratar especialistas o consultores externos, quienes generalmente son buenos oradores y hacen uso de determinadas técnicas orientadas principalmente a incidir en el aspecto emocional de la persona.

Para ello, desarrollan temas tales como: liderazgo, cómo vencer el miedo, excelencia y calidad, trabajo en equipo, ser triunfador, entre otros.

Si bien es cierto que estas actividades pueden llevar a que la persona tome conciencia de determinados problemas y pretenda superarlos, carecen de consistencia y permanencia en el tiempo si no se acompaña de un programa y trabajo planificado para obtener resultados tangibles: cambio positivo en el comportamiento del trabajador, generación de un clima organizacional favorable entre otros.

8.1.2 Pagar más para motivar

Otra de las maneras en que los empresarios pretenden mejorar la productividad es incrementando las remuneraciones de los trabajadores, bajo el concepto “te pago más para que produzcas más”; sin embargo, ha quedado demostrado en diferentes investigaciones que el efecto del incremento de remuneraciones no necesariamente eleva la productividad. Al respecto, Herzberg señala que las necesidades de nivel bajo, el sueldo entre ellos, quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas, la única manera de motivarla es ofrecer más de lo mismo. Por lo tanto, se convierte en un círculo vicioso interminable.

8.2 Concepto de motivación

En términos académicos, se define la motivación como aquellos factores (impulsos internos y fuerzas externas) capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización.

Para acercarnos a la comprensión de la motivación se debe tener en consideración el aspecto socio-cultural de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado, la individualidad de éste. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Pues, las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo.

8.3 El individuo y la motivación

Uno de los problemas que afrontan los programas o actividades motivacionales, es que generalmente se obvia algo fundamental: conocer o identificar aquellos factores que realmente motivan a la persona de manera individual y colectivamente.

Todos somos diferentes, queremos y deseamos cosas diferentes. Nos satisfacen y motivan cosas diferentes. Por ejemplo, el significado del dinero es totalmente diferente para cada uno. Mientras que para unos es un medio importante para lograr fines, para otros no tiene ninguna relevancia, para otros es un recurso, otros consideran que es un fin en sí mismo, hay quienes lo perciben como una droga, para otros es el mayor motivador, etcétera. En consecuencia, pretender motivar al personal para mejorar la productividad sin considerar su individualidad, es una falacia.

La administración del factor humano no es una tarea sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales.

Se da el caso de trabajadores aptos, bien dotados, de gran inteligencia, de aptitudes especiales, de conocimientos en la tarea o el oficio, pero sin embargo dichos trabajadores no tienen el rendimiento eficiente que se espera.

Aunque muchas veces no se quiere aceptar, en la práctica se comprueba que las metas organizacionales y las individuales no siempre son las mismas. Por un lado, los trabajadores tratan de sacar mejores beneficios de la empresa sin que su contribución sea importante. Por otro lado, muchos empresarios explotan a sus trabajadores para obtener mejores utilidades. Esta relación compleja debe

hacer que el empresario tome conciencia de los siguientes aspectos, que casi son principios en la administración de personal:

1. una persona hará algo de algo, si personalmente siente que ese algo es importante para él;
2. una persona hará más de algo, si personalmente siente que ese algo es también importante para otros a quienes considera importantes para él; y,
3. una persona hará algo más si personalmente siente que progresa por hacer ese algo.

8.4 Condicionamiento social del comportamiento

En una economía global, para administrar adecuadamente a los trabajadores, los gerentes necesitan comprender las diferencias culturales y ajustar a ellas sus organizaciones y su estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país dado, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

Recordemos que algunas de nuestras conductas son totalmente aprendidas. Precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico, pero la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades sociales. Por ejemplo, mientras en una ciudad occidental, cuando sentimos hambre, vamos a comer un bistec o un pescado, o algo semejante, en algunos lugares de China satisfacen el hambre comiendo perros. Allá, el perro constituye un manjar exquisito; Asimismo, en las comunidades nativas de la selva del Perú comer hormigas fritas es una delicia. En nuestra cultura esas situaciones no están aceptadas.

Por lo tanto, las diferentes técnicas sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, costumbres, valores, situaciones sociales, económicas y otros, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores. Por ejemplo, los trabajadores japoneses tal vez concedan más valor a la realización personal que a la seguridad.

David McClelland atribuyó el éxito de los Estados Unidos y de otros países industrializados a que en sus gerentes predomina la necesidad de logro. Para los ingleses y alemanes la puntualidad es importante, mientras que los españoles suelen llegar con 20 ó 30 minutos de atraso a sus compromisos.

La puntualidad no es muy apreciada en la cultura hispana. Es evidente pues, que el contexto socio-cultural de una sociedad tiene mucho que ver cuando se administra personal.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, sigue el siguiente proceso:

1. el estímulo se activa;
2. la persona responde ante el estímulo;
3. la sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no;
4. la recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo); y,
5. la recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada.

Cada vez que esto sucede, ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

8.5 La frustración en el trabajo

Cuando un trabajador actúa para lograr un objetivo y encuentra alguna barrera u obstáculo que le impide lograrlo, se produce la frustración, que lleva a la persona a ciertas reacciones, tales como:

1. desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente);
2. agresividad (física, verbal y psicológica);
3. reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios, digestivos, etc.); y,
4. alienación, apatía y desinterés.

Es frecuente encontrar trabajadores “rendidos”, con la moral baja. Se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, se confabulan contra la empresa u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

8.6 Motivación para la productividad

Una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el enriquecimiento del puesto. Se refiere a la expansión vertical de los puestos. En este caso se incrementa el grado en que el obrero o el empleado controla la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo.

Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño.

Para enriquecer el puesto de un trabajador, existen cinco acciones específicas que un gerente debe seguir. Estas son:

1. Formar grupos de trabajo naturales.

La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo. Esto incrementa la propiedad del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido.

La idea es que cada persona sea responsable de todo un proceso del trabajo identificable. Por ejemplo, cuando una máquina se malogra y usualmente se llama al mecánico para su reparación; en su lugar, se debe capacitar al propio operador de la máquina para que pueda reparar en casos de deterioro.

2. Combinar las tareas

Los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea. Por ejemplo, hacer que un trabajador ensamble un producto de principio a fin en lugar de que intervengan varias personas en operaciones separadas.

3. Establecer responsabilidad hacia el cliente

El cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un cliente interno o externo). Siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes. Por ejemplo, hay que permitir que la secretaria investigue y responda a las solicitudes del cliente, en lugar de que todos los problemas pasen

automáticamente al gerente o a otro departamento. Otro caso puede ser facilitar la posibilidad de que el obrero de producción tenga la oportunidad de escuchar la opinión de los clientes sobre la calidad del producto en la que participa.

Establecer las relaciones con el cliente incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.

4. Ampliar los puestos verticalmente

La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de “hacer” y “controlar” el puesto, y mejorar así la autonomía del empleado, es coadyuvar a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona (supervisor). Por ejemplo, hay que permitir que el trabajador programe su trabajo, resuelva sus problemas y decida cuándo empezar o dejar de trabajar.

5. Abrir canales de retroalimentación

Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente. Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

Identificando el factor motivacional del trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el enriquecimiento del puesto, el gerente podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona. Finalmente, todos queremos ganar.

Luego de profundizar en este capítulo sobre la motivación y el trabajo, podemos concluir que en cuánto a las conductas, los trabajadores de la Municipalidad presentan principalmente conductas motivadas, aquellas que los lleven a la consecución de sus objetivos, un ejemplo puntual es finalizar el mes y recibir su retribución económica. Conductas frustradas pueden aparecer en casos aislados, sobre todo asociándolo a la posibilidad de ascenso o a mejora económica, pero no estamos hablando de trabajadores frustrados como una problemática en sí. Vemos que ante esta situación han tenido la inteligencia para solucionar los problemas y seguir adelante, es decir su conducta es adaptada.

En cuanto a las distintas teorías de las necesidades, existen distintas teorías que explican la motivación humana en el trabajo. Algunas se caracterizan por poner el interés en el estudio de las necesidades humanas (factor subjetivo), otras ponen énfasis en el estudio de los Incentivos (factor objetivo) y otras integrar ambos factores. Los trabajadores siempre tendrán un factor subjetivo, un motor por cuál actuarán para satisfacer sus necesidades y lograr sus objetivos así como también valorarán los incentivos.

Conocer qué es motivar y las distintas formas que existen nos ayudan a visualizar qué medidas se podrán tomar para mejorar y cuáles ya se están aplicando.

CAPITULO II: El trabajo, patologías de personalidad y salud mental

Antes de abordar de lleno el tema de satisfacción laboral es necesario aclarar que las personas que trabajan en la organización pueden presentar ciertas características patológicas de personalidad, en cuyo caso afectan su relación con la empresa, su productividad, su moral, su lealtad, pero no necesariamente experimentan insatisfacción laboral, por lo tanto es importante conocerlos para determinar qué tipo de ayuda necesita ese trabajador y mejorar de esta manera su relación con la organización.

A continuación se describirá algunos rasgos conductuales cuyas diferencias con los criterios de normalidad, sólo radica en una cuestión de grado.

1. El trabajador neurótico

Un trabajador neurótico generalmente está tenso y desdichado, pero es capaz de ajustarse a la vida normal y establecer relaciones con quienes lo rodean. Una neurosis es cierta gama de desajustes que alejan en mayor o menor medida de la personalidad normal.

El neurótico es una persona que tiene humor inestable, contradictorio, intolerante. Es necesario aclarar que las neurosis pueden ser de angustia, fóbica, obsesiva o histérica. Orofino (1995)

1.1 *Neurosis de angustia*

Los mecanismos de defensa son relativamente simples y por consiguiente, la angustia es más directa y menos neutralizada.

Todo estado neurótico implica un fondo de angustia. Esta neurosis de angustia se caracteriza por manifestaciones de una angustia permanente.

La ansiedad es un temor vago, pero perdurable, en situaciones de peligro es útil porque obliga a las personas a enfrentarse al peligro en forma constructiva. A veces la ansiedad se vuelve desproporcionada a la amenaza objetiva (ansiedad neurótica).

La ansiedad produce síntomas fisiológicos, palpitaciones, dolores, náuseas, temblores, sudoración, temores, dudas, miedo al presente, al futuro, en síntesis la vida es sentida como una pesadilla.

Estas personas no permaneces quietas ni un instante, reaccionan a todos los estímulos con excesivos signos de emoción. Una consecuencia de todos estos trastornos será la fatiga y el agotamiento.

Debido a sus sentimientos de inseguridad y temor, estas personas requieren siempre la protección de los demás. Las características hacen de ellos víctimas de accidentes laborales, su modo de trabajo es inseguro, depende de los demás, se aterrorizan ante cualquier cambio de tareas, etc.

1.2 Neurosis fóbica

Se desplaza la angustia sobre personas, cosas, situaciones o actos que se convierten en el objeto de un terror paralizador.

Reemplazan la angustia por el miedo de un peligro externo. Su mecanismo de defensa típico es el desplazamiento (y la proyección como caso particular de este mecanismo). La fobia es una manifestación esencial de estas personas, apenas puede definirse por un fenómeno aislado: el objeto fóbico y el terror que engendra en el sujeto.

Los temas fóbicos:

- Fobia al espacio: se manifiesta en el miedo a salir o angustia de las calles, miedo a los espacios descubiertos, a los espacios cerrados variedad son el miedo a la oscuridad, a los medios de transporte, a las reuniones de gente, de hablar y aparecer en público.
- Fobia social: las relaciones sociales individuales o colectivas con el prójimo se constituyen en el objeto de una angustia pavorosa.

- Otras fobias: como el miedo a los animales, o a los insectos. No se pueden enumerar todas las fobias. Cada una aparece como una fantasía nueva, como una invención personal, pero la posición siempre es la misma, el desplazamiento de la angustia interna por medio de una situación externa.

Los fóbicos tienen dos tipos de conducta:

- Las conductas de evitación: si los objetos fóbicos se perciben, la persona tiene una gran crisis de angustia, y evita tener que encontrar el objeto de su miedo con conductas de fuga muy diversas. La evitación puede ser:
 - Hacia atrás.
 - Hacia delante. Comportamiento de superocupaciones, no pueden estar desocupados ni un minuto, y como estas actividades son reales, se conducen a ocupaciones desprovistas de sentido. (precisamente para no pensar).
- Conductas de tranquilización: se busca la presencia de un personaje, conocido o anónimo que cumple una función aseguradora. Necesitan el acompañante para ir al trabajo, al médico, etc. Es el acompañante contrafóbico.

1.3 Neurosis obsesiva

La angustia es reemplazada por un sistema de actos o pensamientos forzados.

Están sometidas a obligaciones que les impide ser ellos mismos. Se caracterizan por tener obsesiones por el orden, meticulosidad, obsesiones por la limpieza, la simetría, etc. Y a la vez tienen conductas para luchar contra sus ideas obsesivas.

El sujeto se siente invadido por ideas obsesivas que se le imponen en forma insistente y repetida.

P.O.C. (Pensamiento Obsesivo Compulsivo): hay intrusión, en el campo de la conciencia, de un pensamiento no deseado, insistente, repetitivo y repudiado por molesto, con una gran intensidad y de mayor duración. El obsesivo se somete a un exceso ceremonial que hace que conductas comunes se

transformen en rígidas. Tienen un estado permanente de duda entre el querer y no querer, hacer o no hacer, y exageran el sentido de responsabilidad en sus actos, que no realizan después de una larga meditación.

Trabajador obsesivo: no se adapta al grupo de trabajo, no puede ejecutar tareas difíciles, no es eficaz y preciso.

A.O.C. (Acto Obsesivo Compulsivo): ejemplo reviso la puerta del auto mil veces para ver si está realmente bien cerrada.

Conductas típicas:

1. Ausencia de decisiones rápidas.
2. Resolución lenta de problemas que se presentan en forma inmediata.
3. Falta de confianza.
4. Incapacidad de experimentar un sentimiento exacto en relación con la situación.
5. Indecisión.
6. Duda.

1.4 Neurosis histérica

La angustia es neutralizada por su enmascaramiento en expresiones psicossomáticas artificiales.

El contenido de las conductas histéricas constituye una exageración de ciertos modos normales de expresión. A cualquiera el miedo le quita la voz, la alegría nos hace bailar, gritar cerrar los puños, enrojecer. En la persona histérica estas manifestaciones se hacen patentes en su conducta expresiva.

En general estas personas se presentan como individuos plásticos, influenciables e inconsistentes ya que no consiguen fijarse en la autenticidad de una identidad personal. No cesan de falsificar sus relaciones con los demás.

La máscara del personaje que interpreta oculta completamente a la persona. Su conducta refleja esa falsedad, así todas sus conductas aparecen como deseo de gustar, deseo de exhibirse, deseo de ofrecerse como espectáculo, etc.

Ejemplo, son los que ante algún problema tienen intento de suicidio pero, si todos se enteran y si es delante de todos.

2. El trabajador psicótico

El comportamiento de estas personas sorprende por sus rarezas, extravagancia y por una evolución progresiva de sus trastornos hacia un estado de entorpecimiento e incoherencia.

Los síntomas que se deben tener en cuenta para identificar al trabajador con estas características son, por ejemplo, sus posiciones de inhibición y rigidez que comienzan como un debilitamiento de la actividad caracterizada por la pérdida de rapidez (en el trabajador eficiente), su desinterés, el abandono del lugar de trabajo o los respectivos cambios de empleo. Aparecen faltos de atención e indiferentes a las penas y a las alegrías.

Las modificaciones que sufre el carácter sorprende a quienes lo rodean, poseen tendencia al aislamiento.

Este tipo de trabajadores son muy hábiles para manejar a los demás hablando y tiene un nivel alto de capacidad intelectual. Orofino (1995)

3. El trabajador psicopático

La psicopatía es una desviación caracterológica con fallas morales y desviaciones sociales, que a veces no son detectadas a simple vista. La perversidad, la amoralidad y el desamor son constantes en estas personas.

Generalmente el ámbito en que se han desarrollado es responsable de esto. Muchos vivieron en un ambiente de inestabilidad, con figuras parentales distintas, o padres ausentes, por lo que estos permanecen recibiendo cosas materiales pero carecen de afecto.

Son muy hábiles para manejar a los demás hablando, y tienen un nivel alto de capacidad intelectual. Orofino (1995)

3.1 La personalidad psicopática

Caracterizada por el predominio del impulso, de la acción más que la conducta reflexiva, social. Generalmente estos individuos no presentan síntomas manifiestos en su comportamiento, ni signos que indiquen formas asociadas de relacionarse, solamente su conducta pasada y futura son indicadores de sus actitudes aberrantes.

Su aspecto coherente contrasta con su historia personal en la cual registra épocas de comportamiento extravagante dentro del grupo familiar, de establecimientos y abandonos ruidosos de relaciones afectivas.

Tienen una manera típica de reaccionar ante la frustración y una forma particular de experimentar angustia. Cuando atraviesan por estas contingencias, sienten tensión y depresión, sufren lo que habitualmente denominamos como aburrimiento, tedio o hastío (disgusto).

Son precisamente estas personas las que experimentan alivio con una actuación psicopática. Previamente a un ciclo de actuación psicopática el individuo atraviesa por un periodo de insensibilidad, de fatiga, una “necesidad” de hacer algo, pero sin saber que, acompañado por un malestar que le provoca tensión, mal humor e irritabilidad a todo tipo de estímulos.

El psicópata tiene ante la realidad externa un comportamiento de excepcional autodominio, con gran manejo de las demás personas.

No siente la culpa como tal, sino que la experimenta como miedo a un ataque que se transforma en estímulo para repetir ataques a otros. Esta culpa la percibe como sospecha y desarrolla una curiosidad sigilosa y perspicaz ante las demás personas. Cuando una persona se relaciona con un psicópata,

esta deja de percibir sus necesidades, abandona sus propias normas y se convierte en un instrumento de aquel.

La información que transmite es escasa. No le gusta verse expuesto. Siempre impone violentamente sus afirmaciones, y se expresa con desenvoltura y sugestión. Este tipo de personalidad tiene una ideología bastante egoísta, actúa provocando sorpresa, accionando y apropiándose de los demás, por eso desempeñan el rol de líder demagógico.

Estas personas no deben ocupar puestos de seguridad, tampoco puestos que requieran el manejo de dinero y de personal. Orofino (1995)

4. El trabajador alcohólico

El alcoholismo es una enfermedad social tanto como individual. Es común distinguir los empleos que predisponen al individuo a un consumo excesivo del alcohol, como las tareas al aire libre, trabajos de fuerza, trabajo en relación con la producción y distribución de bebidas alcohólicas, trabajos que imponen una separación o desplazamiento frecuente (viajantes, camioneros, etc.). Se debe tener en cuenta que el alcohólico potencial muestra una preferencia particular por estas profesiones que le permiten satisfacer un deseo de cambio y de huida de su realidad.

Las manifestaciones psíquicas a tener en cuenta son las siguientes:

- Modificaciones del carácter: hiperactividad, irritabilidad, etc.
- Trastornos intelectuales: descenso del rendimiento, disminución de la atención, de la memoria, ausentismos reiterados, etc.
- Trastornos de la afectividad: aumento de las tendencias egoístas, disminución del sentido de responsabilidad, comienzan a demostrar despreocupación por el trabajo, etc. Orofino (1995)

5. El trabajador normal

También el trabajador normal tiene sus problemas, de vivienda, económicos, de educación, salud, perturbaciones emocionales, etc.

La solución de algunos de estos problemas sólo requiere información atinada, y otros consejos de expertos.

En sus programas de mejoramiento, las empresas emplean cada vez más a profesionales de las ciencias humanas y de la salud. Esta ayuda es indispensable cuando se trata con trabajadores psicóticos, con alcohólicos, y deseable cuando se trata con neuróticos. Sin embargo la utilización más frecuente de estos profesionales no es para mejorar a los empleados enfermos, sino para que los saludables se vuelvan más saludables. Orofino (1995)

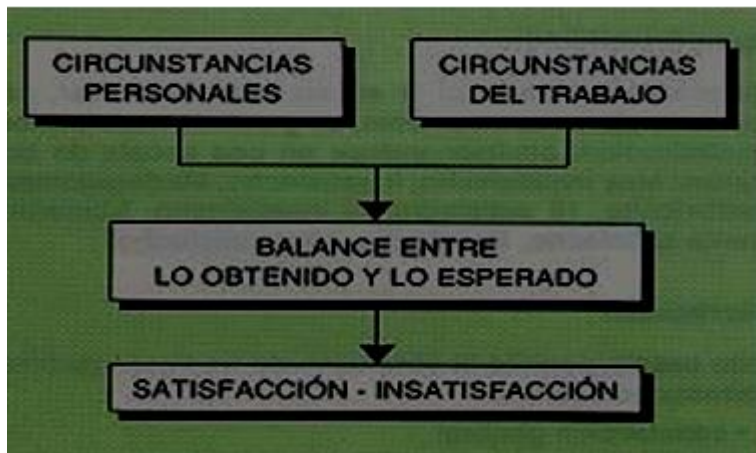
Luego de abordar las patologías de personalidad y salud mental podemos concluir que todos los trabajadores analizados son normales, no presentan características de personalidad de psicóticos, neuróticos ni alcohólicos. Pueden tener inconvenientes de tipos económicos, emocionales, entre otros, pero no llegan a ser patologías ni enfermedades mentales.

CAPITULO III: Formas de medición

En este capítulo se plantean distintas formas de medición que se usarán para medir el grado de satisfacción y motivación del personal de las personas seleccionadas de la Municipalidad de Godoy Cruz. Los cuestionarios fueron tomados de www.insht.es.

Para Locke (1976) la satisfacción laboral es un "*estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto*" (p.165). Las distintas definiciones que autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden influir en la satisfacción laboral: como indica la figura que mostramos a continuación, las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.

Ilustración 2- Variables que influyen en la satisfacción laboral



Fuente: www.jmcpri.net/ntps/@datos/ntp_394.htm, septiembre 2009.

Estas características personales son las que acabarán determinando los indicios personales de satisfacción e insatisfacción. La propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales, a su vez, condicionarán los umbrales mencionados.

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre aquella y éstas. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y:

- buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada,
- salud física y psíquica. La insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con alteraciones psicósomáticas diversas, estrés.
- conductas laborales. Se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción y ausentismo, rotación, retrasos.

Un aspecto sobre el que no se ha podido establecer conclusiones claras y comúnmente aceptadas es la relación entre satisfacción laboral y productividad o rendimiento en el trabajo.

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción.

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

		Factores motivadores		
		Factores que cuando van bien producen satisfacción	Factores que cuando van Mal No Producen Insatisfacción	
Satisfactores	-Realización Exitosa del trabajo.	-Falta de responsabilidad		
	-Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.	-Trabajo rutinario y aburrido, etc.		
	-Promociones En La empresa, etc.			
		Factores higiénicos		
		Factores que cuando van bien no Producen Satisfacción	Factores que cuando van Mal producen Insatisfacción	
Insatisfactores	-Status elevado.	-Malas relaciones interpersonales.		
	-Incremento del salario.	-Bajo salario		
	-Seguridad en el trabajo, etc.	-Malas Condiciones de trabajo, etc.		

Fuente: www.jmcprl.net/ntps/@datos/ntp_394.htm, septiembre 2009.

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos").

Muchas investigaciones posteriores no corroboran exactamente la dicotomía entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante y útil, y que existen importantes diferencias individuales en términos de la importancia relativa concedida a uno y otros factores.

1. Encuesta general de satisfacción

La escala general de satisfacción (Overall Job Satisfaction) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Las características de esta escala son las siguientes:

- Es una escala que refleja la experiencia de los trabajadores.
- Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

	Muy satisf.	Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni satisf. Ni insatisf.	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy satisf.
1-Condiciones físicas de su Trabajo							
2-Libertad para elegir su propio método de trabajo							
3-Sus compañeros de Trabajo							
4-Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien Hecho							
5-Su superior inmediato							
6-Responsabilidad que se le ha asignado							
7-Su salario							
8-La posibilidad de utilizar sus capacidades							
9-Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa							
10-Sus posibilidades de Promocionar							
11-El modo en que la empresa es gestionada							
12-La atención que se presta a las sugerencias que hace							
13-Su horario de trabajo							
14-La variedad de tareas que realiza en tu trabajo							
15-Su estabilidad en el							

Esta escala fue creada a partir de detectarse la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. A partir de la literatura existente, de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido, se conformó la escala con los quince ítems finales.

La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas:

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

Corrección

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

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

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

y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy satisfecho. La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.

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

Valoración

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

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

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

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

2. Segunda modalidad

Para evaluar la satisfacción laboral, también se aplicará un cuestionario que permite apreciar la manera como los diferentes empleados de la organización sienten y valoran los distintos elementos de su trabajo, ya sean intrínsecos o extrínsecos.

Es un medio rápido, aunque no muy preciso, de detectar áreas críticas o de realizar un sondeo de actitud equiparable a una auditoria del factor humano.

Útil, pues permite evaluar la receptividad y eficacia de determinadas políticas o acciones organizativas, de personal, de salud laboral, y formativas, entre otras.

En cuanto a la aplicación, la misma puede hacerse de modo individual o colectivo, e incluso en forma auto administrado. En este caso se realizará individualmente.

El cuestionario

Presenta por separado las dos partes en que se divide, puesto que en ocasiones conviene (bien por comodidad o por prudencia) aplicar tan sólo una de ellas.

La primera parte es un cuestionario de 8 preguntas directas cerradas, que piden al sujeto se defina respecto a cada una de las dimensiones consideradas, expresando claramente sus actividades.

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (1ª Parte)

A continuación tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo, sobre los que se le pregunta por su grado de satisfacción.

Por favor, ponga una cruz dentro del cuadro correspondiente a la inicial que elija, teniendo en cuenta que:

Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo (1ª parte)

M: MUY SATISFECHO B: BASTANTE P: POCO N: NADA

	M	B	P	N
¿Está Ud. satisfecho con su salario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con el tipo de trabajo que hace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con los empleados que dependen de Ud.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con los jefes y superiores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con los compañeros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con sus posibilidades de ascensos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con la organización del trabajo que actualmente tiene?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONTANDO TODAS LAS COSAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Qué satisfacción tiene usted en la empresa?

Fuente: www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/201a300/ntp_213.pdf, septiembre 2009.

Procedimiento

Los porcentajes correspondientes al grupo analizado en cada una de las casillas de clasificación se multiplican por el número de ponderación asignado y el total de la suma se divide por 300. Con lo que los índices obtenidos oscilan entre un máximo de ponderación de +1 y un mínimo de cero, sin tener el punto medio (0,5) significación estadística.

Como es fácil ver, lo que se intenta es cuantificar los resultados para poder establecer comparaciones en la intensidad y generalidad de los procesos estudiados. De forma que cada índice es una variable unidimensional que nos da la siguiente fórmula:

$$i = (3M + 2B + P) / 300$$

Donde M representa el porcentaje de las personas que en ese grupo manifestaron estar contentas, B el porcentaje de las manifestaron estar bastante satisfechas y P las que están poco satisfechas.

Los índices calculados por aplicación de la fórmula anterior pueden aplicarse a los siguientes aspectos que consideramos se dan en la satisfacción. Obtenemos así los siguientes índices de satisfacción:

- Con el salario percibido.
- Con el tipo de trabajo.
- Con los subordinados.
- Con los directores o superiores.
- Con los compañeros.
- Con la promoción
- Con la organización
- Índice general de satisfacción en el trabajo.

Es muy importante insistir en que los valores obtenidos de esta manera no deben interpretarse como una medida cardinal del fenómeno, sino tan sólo ordinal, debido a la imposibilidad de conocer el nivel cero de la satisfacción y su unidad de medida.

Análisis cualitativo

Se puede realizar de varias maneras. Sugerimos utilizar el método del perfil de Herzberg que compara en un cuadro bipolar las frecuencias de los motivos de satisfacción e insatisfacción. Agrupa los primeros en logros, reconocimiento de méritos, gusto por el trabajo propiamente dicho, responsabilidad y la promoción. Entre los determinantes de insatisfacción la política y administración de la empresa, la vigilancia excesiva, los salarios y las condiciones de trabajo.

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (2ª Parte)

Retroceda mentalmente en el tiempo hasta el día y momento en que Ud. experimentó una gran satisfacción por algo en relación con su trabajo. Y también a ese otro momento en que se sintió extremadamente descontento por algo relacionado asimismo con su vida de trabajo.

Piense un momento y escriba brevemente lo que pasó, en los espacios en blanco que siguen a las dos cuestiones que se plantean a continuación:

1. Satisfacción

	FACTOR N°

2. Insatisfacción

	FACTOR N°

3. Anote en los recuadros de la derecha que a su juicio han sido causantes de las situaciones (tres como mínimo en cada casilla, escogidos de entre los enumerados a continuación).

Tabla n°4: Factores vinculados a situaciones laborales satisfactorias o insatisfactorias

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES
1- Logros	Metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido.
2- Reconocimientos	De su trabajo, procedente de jefes, compañeros, subordinados, etc.; elogios, censuras.
3- El trabajo mismo	Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado.
4- Responsabilidad	Nivel de supervisión. Responsable de su propio trabajo o el de los otros. Trabajo importante.
5- Promoción	Cambio de nivel o posición. Posibilidad de ascenso. Formación a cargo de la empresa
6- Competencia del superior	Competencia de la Organización y Dirección de la empresa. Sistema de administración. Claridad de política.
7- Remuneración	Sueldo. Primas. Ventajas Económicas
8- Dirección y relaciones humanas	Relaciones con su superior, colegas y/o subordinados
9- Condiciones de trabajo	Ambiente físico (iluminación, confort, etc.); Cantidad de trabajo; condiciones de seguridad.

Fuente: www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/201a300/ntp_213.pdf f. septiembre2009.

3. Tercera Modalidad

Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos no corresponde exactamente a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, entiéndalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

En otros casos la característica que se le propone puede estar ausente en su trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el suyo. Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia. Por ejemplo, si un aspecto que le propusiéramos fuera "residencias de verano", y en su empresa no le ofrecen tal cosa, califique entonces la satisfacción o insatisfacción que le produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le proponemos no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, "4 Indiferente". Tal caso podría darse por ejemplo, si le propusiéramos para calificar "remuneración por kilometraje": y su trabajo además de estar situado en su misma población, fuera completamente sedentario sin exigir jamás desplazamiento alguno.

En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márkela con una cruz.

2° Cuestionario sobre satisfacción laboral

1- Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy

1	2	3	4	5	6	7

2- La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

3- El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

4- La temperatura de su local de trabajo

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

5- Las relaciones personales con sus superiores.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

6- La supervisión que ejercen sobre usted.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

--	--	--	--	--	--	--

7- La proximidad y frecuencia con que es supervisado.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

8- La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

9- La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

10- El apoyo que recibe de sus superiores.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

11-El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

12- La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

Fuente: www.uv.es/meliaj/Research/Cuest_Satisf/S10_12.PDF, septiembre 2009.

4. Cuarta Modalidad

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo presentan aspectos que nos resultan satisfactorios y otros que no lo son. A continuación encontrará una lista de afirmaciones relacionadas con su trabajo. Decida si estas afirmaciones son, en su caso, más bien verdaderas (V) o más bien falsas (F). Para responder rodee con un círculo la respuesta V ó F que Ud. escoja.

Para su completa tranquilidad el cuestionario es absolutamente anónimo y los datos que Ud. aporte serán usados solo con fines de investigación sin que pueda nunca ser identificado Ud., por ello puede responder con toda sinceridad y confianza. Es preferible carecer de un dato que tener un dato falso.

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos no corresponde exactamente a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, enténdalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

3° Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

1. Me gusta mi trabajo	V	F
2. Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco.	V	F
3. Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me Gustan	V	F
4. Mi salario me satisface	V	F
5. Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen	V	F
6. La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena	V	F
7. La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas	V	F
8. El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios	V	F
9. En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y	V	F

Ascenso		
10. Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa	V	F
11. Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes	V	F
12. La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface	V	F
13. La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria	V	F
14. Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio, y las leyes Laborales	V	F
15. Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen	V	F
16. Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección	V	F
17. Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea	V	F
18. Me satisface mi capacidad actual para decidir por mí mismo aspectos de mi trabajo	V	F
19. Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad	V	F
20. Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores	V	F
21. Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo	V	F
22. Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros	V	F
23. Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan	V	F
24. Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios	V	F
25. Estoy contento del nivel de calidad que obtenemos	V	F
26. Estoy satisfecho del ritmo a que tengo que hacer mi tarea	V	F

Fuente: www.uv.es/meliajl/Research/Cuest_Satisf/S21_26.PDF, septiembre 2009.

5. RESULTADOS

Una vez llevadas a cabo las distintas modalidades para medir la motivación de los empleados del área de presupuesto de la Municipalidad de Godoy Cruz, se obtuvieron los siguientes resultados:

En cuanto a la ESCALA SOBRE SATISFACCION EN EL TRABAJO (1ª MODALIDAD), es necesario entender que la misma permite obtener una valoración respecto de los factores intrínsecos, extrínsecos y de los factores totales; En cuanto a los primeros, los valores de la escala oscilan entre 7 a 49, respecto de la segunda, entre 8 a 56 y el valor de los factores totales puede variar entre 15 a 105 en general es posible visualizar lo siguiente:

Tabla n°5: Índice de satisfacción por empleado

	Empleado			
	Marcos	Fabiana	Gladys	Mario
Intrinseco	42	40	33	43
Extrinseco	45	48	41	50
Total	87	88	74	93

Cabe destacar que cuanto más alta es la valoración, mayor es la satisfacción por parte del empleado.

Mario es el trabajador que mayor nivel de satisfacción presenta respecto de los demás, pero también se puede decir que todos los empleados poseen un nivel de satisfacción por encima de media, demostrando que todos se encuentran mayormente satisfechos. Los trabajadores coincidieron en el ítem número 15 con el que se encuentran satisfechos, el mismo se refiere a la estabilidad laboral, es importante mencionar que los cuatro están como empleados de planta, lo que significa un plus en este aspecto.

Respecto del 1ª CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (1ª y 2ª Parte) (2ª MODALIDAD), podemos observar los siguientes resultados:

1°PARTE

Tabla n°6: Apreciación de los índices de satisfacción por empleado

	Empleado			
	Marcos	Fabiana	Gladys	Mario
Con el salario percibido	B	P	P	B
Con el tipo de trabajo	B	B	B	P
Con los subordinados	M	B	P	B
Con los directivos o superiores	B	B	M	B
Con los compañeros	M	B	B	B
Con la promoción	P	B	P	N
Con la organización	M	B	B	B
General en el trabajo	B	M	B	B

Tabla n°7: Valor de las respuestas según los trabajadores

	RESPUESTAS				Indice
	M	P	B	N	
Con el salario percibido	0	50	50	0	0,5
Con el tipo de trabajo	0	25	75	0	0,5833
Con los subordinados	25	25	50	0	0,667
Con los directivos o superiores	25	0	75	0	0,75
Con los compañeros	25	0	75	0	0,75
Con la promoción	0	50	25	25	0,33
Con la organización	25	0	75	0	0,75
General en el trabajo	25	0	75	0	0,75

Los índices de satisfacción relacionados con:

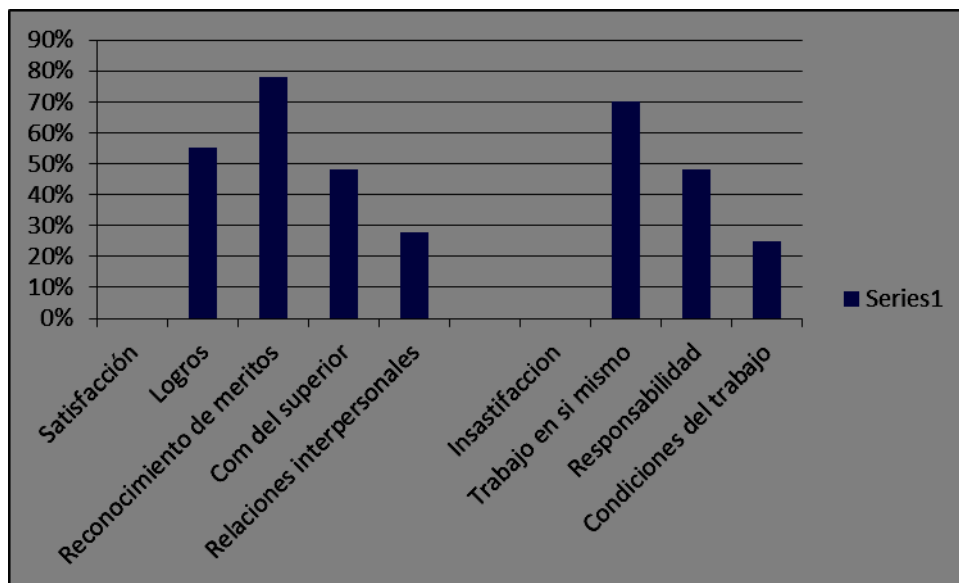
- los directores o superiores
- con los compañeros
- con la organización
- en general con el trabajo

Vemos que desde la perspectiva del trabajador, todo lo relacionado con las relaciones tanto con los pares como con los superiores y lo que hace al trabajo y a la organización es satisfactorio, mientras todo lo que tiene que ver con el crecimiento personal y con el salario se encuentra al límite y por debajo de lo que es considerado satisfactorio.

Los cuatro empleados bajo análisis trabajan hace más de 10 años en la Municipalidad, por lo que tienen un trato de confianza y amistad, lo que ayuda a que la visión general de la organización sea mejor.

2°PARTE

En esta segunda parte se puede ver los distintos factores que afectaron a los empleados a lo largo de su carrera laboral, y cómo cada uno de ellos ocupa un determinado porcentaje en el área de los satisfactores e insatisfactorias.



Vemos que los logros, como el reconocimiento de méritos son los mayores satisfactores junto con las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo, pero éstas últimas en menor medida que las primeras.

Por otro lado el trabajo en si mismo, la responsabilidad y la competencia del superior son los factores que han causado un mayor grado de insatisfacción durante la carrera laboral de los empleados.

Observando el 2º CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL (3ª MODALIDAD), podemos visualizar, los posteriores resultados respecto de la satisfacción de los empleados en cuanto a los distintos aspectos laborales:

Tabla n°9: Valoración de los aspectos laborales por parte de los empleados

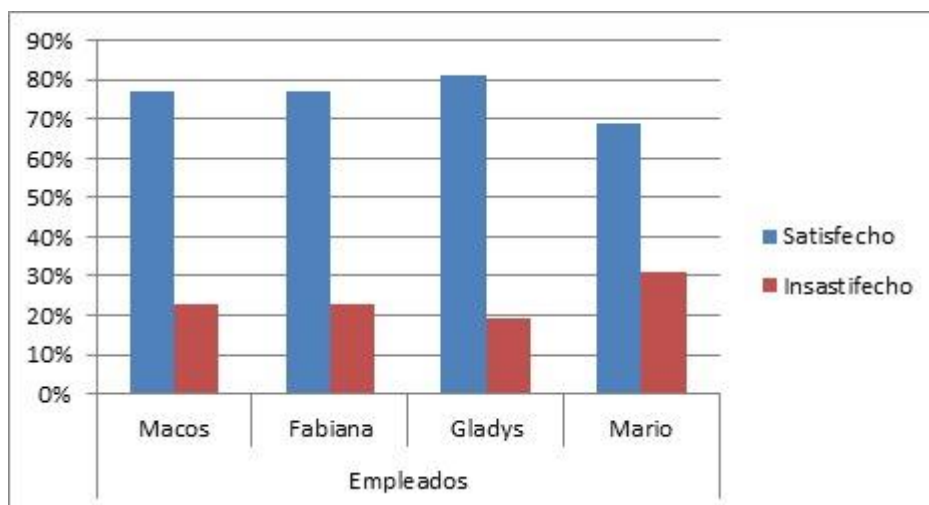
	EMPLEADOS				Total
	Marcos	Fabiana	Gladys	Mario	
Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	6	5	6	5	22
La limpieza, higiene y salubridad de su trabajo	6	7	7	7	27
El espacio físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	5	6	3	7	21
La temperatura de su lugar de trabajo	6	7	5	6	24
Las relaciones personales con sus superiores	6	6	6	5	23
La supervisión que ejercen sobre usted	4	6	5	6	21
La proximidad y frecuencia con que es supervisado	5	6	5	5	21
La forma en que los supervisores juzgan su tarea	5	6	3	2	16
La igualdad y justicia de trato que recibe en la organización	3	6	3	2	14
El apoyo que recibe de sus superiores	4	6	5	4	19
El grado en que la Organización cumple con el convenio, las disposiciones y leyes laborales	6	6	6	7	25
La forma en la que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales	5	6	5	5	21
TOTAL	61	73	59	61	

Previo de llegar hacia algún tipo de conclusión, es necesario aclarar que si un trabajador estuviera totalmente satisfecho con los diversos aspectos laborales mencionados obtendría un puntaje total equivalente a 84, mientras que si experimentaran insatisfacción en cada uno ellos, tendría 12 puntos.

Se puede observar cada una de las personas evaluadas muestra un grado elevado de satisfacción respecto de los aspectos laborales, encontrándose cada uno de los puntajes cerca del máximo (84 puntos), Fabiana es la empleada que ha demostrado mayor satisfacción laboral, mientras que Gladys, posee el menor puntaje, pero es poca la diferencia en cuanto al máximo registrado.

Por otro lado se puede ver que el aspecto laboral que más puntaje ha recibido por parte de los trabajadores es la limpieza, higiene y salubridad del lugar de trabajo, mientras que el aspecto que menos puntaje obtuvo fue la igualdad y justicia de trato que recibe de su organización, según ellos comentaban esta falta de igualdad y justicia está totalmente influenciada por el partido político al que pertenecen, si va en concordancia o no al de la gestión en curso.

El 3ª CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCION EN EL TRABAJO 4ª MODALIDAD lanza los siguientes resultados de acuerdo al grado de satisfacción e insatisfacción que les generan a los trabajadores las distintas afirmaciones respecto de las características del puesto de trabajo.



Observamos que los empleados del área de presupuesto de La Municipalidad de Godoy Cruz, presentan un mayor porcentaje de satisfacción que de insatisfacción en cuanto a las afirmaciones respecto de sus puestos de trabajo. También se puede destacar que Gladys posee el mayor porcentaje de satisfacción, mientras que Mario de insatisfacción.

Por otro lado todos los trabajadores han coincidido en que los siguientes aspectos son verdaderos en cuanto a los aspectos laborales de sus puestos:

- Me gusta mi trabajo.
- La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena.
- La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas.
- La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface.
- Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales.
- Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros.
- Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios.
- Estoy contento del nivel de calidad que obtenemos.

Además están de acuerdo que los siguientes ítems son considerados falsos:

- Mi salario me satisface.
- Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan.
- Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores.
- Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.
- Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa.

Se puede ver que los ítems verdaderos en los que coincidieron los trabajadores están relacionados con el ambiente tanto físico como laboral, cumplimiento de normas y leyes laborales por parte de la organización, recursos materiales para la realización de las tareas, entre otras. Mientras que los ítems falsos están relacionados con el salario, formación, justicia e igualdad.

6. Conclusiones

Los empleados han sido evaluados con distintos cuestionarios para medir el grado de satisfacción en el trabajo.

A continuación se explicitarán las conclusiones a las cuales se ha llegado mediante este trabajo de investigación.

Por un lado los empleados son considerados trabajadores normales, los cuales pueden llegar a tener problemas, de tipo económicos, educacionales, de vivienda, salud, perturbaciones emocionales, entre otros, pero ninguno fue categorizado como psicótico, neurótico ni alcohólico, ya que no presentaban dichas características en su personalidad.

Además teniendo en cuenta que existen dos niveles de análisis en lo relacionado con la satisfacción, (la general y por facetas), los empleados presentan una satisfacción general elevada y una por facetas menor en cuanto al aspecto referido al salario e igualdad de trato.

Evidentemente se encuentran satisfechos, debido a que en cada modalidad con la cual se los ha evaluado han respondido positivamente.

Los trabajadores en el aspecto en el cual no muestran una gran satisfacción son en lo relacionado con el salario que perciben respecto de las tareas que llevan a cabo en sus puestos de trabajo. Una de las principales causas es la carga horaria y de trabajo que ellos tienen respecto a otros departamentos.

Otro aspecto negativo para ellos es la falta de equidad en el trato, mencionado anteriormente, haciendo referencia a la pertenencia o no del partido político en gestión en el momento.

Esto genera junto con las pocas posibilidades de ascenso, que los mismos se encuentren insatisfechos. Todos estos factores anteriormente mencionados afectan de manera negativa a los empleados, pudiendo llegar a generar un deseo de abandonar el trabajo, de cambiarlo por otro o simplemente de llevar las tareas con desgano afectando al resto de los departamentos, y al vecino del municipio finalmente.

En cuanto a las dimensiones que propone Gibson sobre la satisfacción, encontramos que la paga y las oportunidades de ascenso (como se ha mencionado con anterioridad) son dimensiones en las cuales los empleados no experimentan una sensación satisfactoria total.

Por otro parte se encuentra el trabajo, los jefes y colaboradores en dichas dimensiones sí se sienten satisfechos debido a que el trabajo que realizan lo encuentran interesante y que el mismo posee un grado de responsabilidad bastante importante. Además los jefes muestran mucho interés por ellos y sus necesidades; y en cuanto a los compañeros, existe un buen ambiente de trabajo y de colaboración entre los mismos. Es decir, que si bien los trabajadores no se encuentran insatisfechos, (no poseen actitudes negativas hacia sus puestos), existen algunos aspectos que les genera un sentimiento insatisfactorio.

Concluyendo con este trabajo de investigación, es importante aclarar que la Municipalidad de Godoy Cruz busca mantener a sus empleados satisfechos a fin de que éstos puedan desarrollar adecuadamente sus tareas generando a través de ellas la calidad de los servicios que ofrece al ciudadano.

Para lograr dicho objetivo la organización utiliza una serie de incentivos que permite satisfacer a sus empleados, entre ellos se encuentra los incentivos positivos (como la obra social, bonos por antigüedad, por fiestas) y los no económicos (como ejercicios de estiramiento y masajes en horario laboral, regalos para las fiestas y días especiales, entre otros).

Tuve la posibilidad de estar trabajando durante un año como pasante en este departamento y observar de cerca todo lo arrojado por las encuestas, las causas de insatisfacción son claras, por un lado es el sueldo, factor clave de desmotivación en cualquier tipo de trabajo y más si no es compensado por la posibilidad de hacer carrera, como lo es en este caso, y la política que está inserta diariamente. Por otra parte esto se compensa por la estabilidad que le otorga este empleo, que los lleva a estar cómodos y ser seguros de sí mismos. En mi caso, la experiencia fue muy positiva y vi que muchas cosas pueden hacerse.

7. Propuestas de mejora- Aplicación de un sistema de calidad total

En base a lo analizado anteriormente, vemos la complejidad que implica motivar a las personas dentro de una organización y más considerando el contexto en el que estamos insertos.

Pero estudiando bibliografía relacionada vi que aplicar un sistema de calidad total a una organización pública, puede en este caso, ser fuente de motivación profunda y verdadera para todos los

integrantes. Lo fundamental es sensibilizarlos para que sean realmente conscientes de la importancia de su trabajo en el resultado final, este último implica mejorar la calidad de vida del ciudadano de Godoy Cruz, algo sumamente valioso si lo pensamos, dónde habita su familia, seres queridos, vecinos, etc.

La Gestión de Calidad Total (abreviada TQM, del inglés Total Quality Management) es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales. La TQM ha sido ampliamente utilizada en fabricación, educación, gobierno e industrias de servicio. Se le denomina «total» porque en ella queda concernida la organización de la empresa globalmente considerada y las personas que trabajan en ella. Guía para la Evaluación de la Gestión de Excelencia en Empresas PyMEs (2006)

La Gestión de la Calidad Total está compuesta por tres paradigmas:

- Gestión: el sistema de gestión con pasos tales como planificar, organizar, controlar, liderar, etc.
- Total: organización amplia.
- Calidad: con sus definiciones usuales y todas sus complejidades.

En el concepto de calidad se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. La Calidad Total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo único de venderlo, sino que se abarcan otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas.

Kaoru Ishikawa (1949) un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición respecto a la Calidad Total: “Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad”.

La calidad total puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial.

El concepto de calidad total distingue a dos tipos de clientes, los cuales son identificados como internos y externos.

Se consideran clientes internos a los departamentos de la empresa que solicitan un producto o servicio a otro departamento de la misma empresa.

El cliente externo es quien compra los productos o servicios a la empresa, sin necesariamente tener otra relación con esta.

Del mismo modo, la calidad total es un proceso en el cual se suman esfuerzos para alcanzar una meta establecida y superarla de forma relevante y mejorar el producto o servicio a oferta.

La calidad total puede ser definida en dos palabras: "Mejora continua".

La responsabilidad que recae en la dirección de la calidad juega un papel importante en todo el proceso, puesto que mientras mejor estén organizados y compenetrados todos los miembros de la organización, mejor será el trabajo que realicen y mejores resultados se obtendrán en su conjunto.

El concepto de calidad total está relacionado con otro concepto: el de la "percepción de la calidad", que es la percepción que tenemos de la calidad de un producto o de cómo ve la gente a una empresa o una marca (su forma de vender, el trato hacía los clientes, su implicación en proyectos sociales o con el medio ambiente...).

La satisfacción global, como su nombre indica, no solo atañe a los clientes de cada empresa, sino a todo el "universo" de la empresa, es decir: a los propios empleados y a otras empresas que le venden sus productos/servicios (lo que se denomina clientes internos).

La experiencia ha demostrado que tras implantar un sistema de calidad se consiguen resultados tales como:

Aumento en la satisfacción del cliente.

Trabajo interno de la empresa más eficaz.

Incremento de la productividad.

Mayores beneficios.

Menores costos.

Mayor calidad en los productos elaborados.

La calidad de un producto es, por tanto, una consecuencia de cómo una empresa está organizada.

Kaoru Ishikawa fue un químico industrial japonés, administrador de empresas y experto en el control de calidad, cuyo aporte fue la implementación de sistemas de calidad adecuados al valor de procesos empresariales.

Fue quien destacó las diferencias entre los estilos de calidad japoneses y occidentales, debido a sus diferencias culturales. Su hipótesis principal fue que aspectos como que su país consta de una sociedad vertical, además de no haber sido influenciados por el taylorismo, diferencias de escritura, educación y religión fueron claves en el éxito japonés en el control de calidad.

Las principales ideas de Ishikawa se encuentran en su libro ¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa. En él indica que el CTC (Control Total de Calidad) en Japón se caracteriza por la participación de todos, desde los más altos directivos hasta los empleados más bajos.

Puso especial atención en el desarrollo del uso de métodos estadísticos prácticos y accesibles para la industria. En 1943 desarrolló el primer diagrama para asesorar a un grupo de ingenieros de una industria japonesa. El Diagrama de Causa-Efecto se utiliza como una herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de la variación de la calidad en la producción, y organizar la relación entre ellas. De acuerdo con Ishikawa, el control de calidad en Japón se caracteriza por la participación de todos, desde los altos directivos hasta los empleados de más bajo rango, más que por los métodos estadísticos de estudio.

Ishikawa definió la filosofía administrativa que se encuentra detrás de la calidad, los elementos de los sistemas de calidad y lo que él denomina, las "siete herramientas básicas de la administración de la calidad", donde se le considera una fuerte inclinación hacia las técnicas estadísticas. También fue el encargado de desarrollar el proceso de auditoría utilizado para determinar si se selecciona una empresa para recibir el Premio Deming, la solución de problemas con base en equipos.

Principios de calidad de Ishikawa

Algunos de los elementos clave de sus filosofías se resumen de esta manera:

1. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. El primer paso en la calidad es conocer lo que el cliente requiere.

3. El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
4. Eliminar la causa de raíz y no los síntomas.
5. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y en todas las áreas.
6. No confundir los medios con los objetivos.
7. Poner la calidad en primer término y poner las ganancias a largo plazo.
8. El comercio es la entrada y salida de la calidad.
9. La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten hechos.
10. 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de solución de problemas.
11. Aquellos datos que no tengan información dispersa (es decir, variabilidad) son falsos acontecimientos.

Vemos que la aplicación de este sistema es la herramienta justa para solucionar, entre otras cosas el problema de motivación del personal. Obviamente la propuesta significa el comienzo de un largo y difícil camino por recorrer pero con la seguridad que el cambio será verdadero y trascendental.

Para finalizar este trabajo, acudimos una herramienta muy útil para el caso en cuestión:

“Guía para la evaluación de la gestión de excelencia en empresas y pymes”

Tiene como objetivo brindar a quienes lideran pequeñas y medianas organizaciones una guía que les permita medir el nivel de calidad y competitividad, inspirado en modelos de excelencia internacionalmente reconocidos.

Procura orientar a las organizaciones en la detección de sus fortalezas y aspectos a mejorar.

La utilización frecuente de la guía permitirá a la organización evaluar la eficacia de las acciones de mejora continua que implementen, convirtiéndose en un instrumento útil para reconocer los logros conquistados como su potencial para el futuro.

Es por eso la aplicación de esta herramienta, para darle un valor agregado al trabajo de investigación en cuestión. En primera instancia podremos obtener información adicional del estado de la organización, en este caso de la Municipalidad de Godoy Cruz, detectando fortalezas y cuestiones a mejorar complementando lo anteriormente analizado y también será de gran utilidad para medir la eficacia de las acciones tomadas y el potencial para el futuro. Guía para la Evaluación de la Gestión de Excelencia en Empresas PyMEs (2006)

II.1 - LOS VALORES DE LA EXCELENCIA

Excelencia es “un ideal, un horizonte hacia el que se avanza a través del camino de la mejora continua”

Algunos de los más importantes:

- a) El enfoque en los clientes y el mercado: El cliente es el árbitro final de la calidad de los productos y servicios brindados por la organización. En nuestro caso, la comuna de Godoy Cruz. Es clave efectuar mediciones periódicas y objetivas de la satisfacción de los clientes propios internos y externos, analizar sus resultados.
- b) La responsabilidad social de la organización: Las organizaciones comprometidas con la excelencia desarrollan acciones que contribuyen a elevar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto, objetivo fundamental de la Municipalidad de Godoy Cruz. Demuestran con medidas concretas su compromiso con la protección del medio ambiente y con los conceptos de la eco-eficiencia y el desarrollo sustentable, excediendo el simple cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios en vigencia. También promueven la cultura de la calidad en la comunidad y participan del fortalecimiento de los servicios comunitarios, del cuidado de la salud, y de las buenas prácticas de las asociaciones comerciales, empresariales y profesionales.
- c) El liderazgo del equipo de dirección: Se define como equipo de dirección al máximo nivel ejecutivo de la organización (Intendente) y a quienes dependen directamente de él. Desempe-

ñan un rol impulsor fundamental, ya que son ellos quienes definen la visión, la misión, los valores y los objetivos de la organización, y quienes a través de su gestión y su ejemplo guían a la organización con convicción y energía hacia el logro de la excelencia.

d) La gestión de la calidad: La calidad se prevé y se diseña. La organización realiza actividades sistemáticas para garantizar la calidad de sus procesos y servicios. Analiza los componentes clave de los procesos, incluyendo la investigación y el desarrollo, el diseño, la producción y la evaluación servicio resultante.

e) La mejora continua, la creatividad y la innovación: Las organizaciones comprometidas con la calidad procuran constantemente la mejora de sus procesos, productos y servicios. Consideran el aprendizaje continuo de todos sus miembros y la creación de un ambiente propicio para el desarrollo de la innovación y la creatividad como elementos clave para la introducción de mejoras.

f) La administración de los procesos: Toda actividad desarrollada por la empresa puede definirse en términos de procesos, es decir, la combinación de recursos humanos y materiales en una serie de actividades repetitivas y sistemáticas para obtener un producto o servicio que satisfaga los requisitos del cliente. El éxito en la gestión se fundamenta en la medición sistemática de los resultados y en la introducción continua de mejoras.

g) El desarrollo y el compromiso de las personas: La calidad la construyen las personas. Un producto o servicio es el resultado de las acciones, directas o indirectas, de todos y cada uno de los individuos que integran la organización. Cada uno debe aplicar el principio de “hacer las cosas bien y desde la primera vez” logrando la satisfacción de las necesidades del destinatario (cliente externo o interno) del producto o servicio que brinda. El equipo de dirección crea un clima de confianza y respeto al individuo en la organización que promueve el desarrollo, el crecimiento y la participación de todos sus empleados. Los directivos delegan a los restantes niveles la autoridad necesaria para cumplir adecuadamente sus responsabilidades (*“empowerment”*) y les otorgan recursos acordes.

h) Las relaciones con los proveedores e integrantes de la cadena de comercialización La empresa procura el desarrollo de las relaciones a largo plazo con sus proveedores e integrantes de su cadena de comercialización, basadas en la mutua confianza y en una integración adecuada, generando con ello mejoras y valor agregado a sus clientes y proveedores.

i) La orientación hacia los resultados: El incremento de la calidad de sus productos y servicios y la mejora continua de sus procesos se refleja en la tendencia sostenidamente positiva de los resultados económicos, financieros y operativos de la organización.

II.2 – LA GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE GESTIÓN

La Guía para la evaluación de la excelencia de gestión está integrada por tres componentes:

- 1) Un Liderazgo ejercido con convicción y energía por el equipo de dirección, comprometido con los valores de la excelencia, transmitidos a todos los niveles de la organización mediante el ejemplo permanente de su conducta.
- 2) Un Sistema de Gestión que asegura la continuidad de esos resultados a lo largo del tiempo, aplicando los conceptos, metodologías y herramientas para la calidad.
- 3) Resultados que satisfacen plena y consistentemente a todas las partes interesadas. El puntaje máximo que otorga el Modelo (1.000 puntos) se desagrega en los tres componentes mencionados, compuestos por siete criterios que, a su vez, se desagregan en 28 factores según el siguiente detalle:

Componentes	Criterios	Factores	Puntaje Máximo
LIDERAZGO (110 puntos)	1. LIDERAZGO (110 puntos)	1.1. Dirección estratégica	50
		1.2. Compromiso	30
		1.3. Responsabilidad social	30
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (80 puntos)	2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (80 puntos)	2.1. Desarrollo de la estrategia	50
		2.2. Planes operativos	30
	3. ENFOQUE EN CLIENTES Y MERCADOS (100 puntos)	3.1. Conocimiento de clientes y mercados	30
		3.2. Gestión de las relaciones con los clientes	25
		3.3. Gestión de la cadena de comercialización	10
SISTEMA DE GESTIÓN (440 puntos)	4. GESTIÓN DE PROCESOS (100 puntos)	4.1. Enfoque de la gestión de procesos	20
		4.2. Procesos de diseño de productos y servicios	20
4.3. Procesos de producción, servicio y de apoyo		50	
4.4. Procesos relativos a proveedores		10	
SISTEMA DE GESTIÓN (440 puntos)	5. GESTIÓN DE LAS PERSONAS (100 puntos)	5.1. Organización de las personas y del trabajo	40
		5.2. Educación, capacitación y desarrollo	30
		5.3. Satisfacción de las personas	30
SISTEMA DE GESTIÓN (440 puntos)	6. GESTIÓN DE RECURSOS (60 puntos)	6.1. Gestión económico - financiera	20
		6.2. Gestión de la información y de los conocimientos	10
		6.3. Gestión de la tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico.	10
		6.4. Gestión de los recursos naturales	15
RESULTADOS (450 puntos)	7. RESULTADOS (450 puntos)	7.1. Resultados de la gestión con los clientes	100
		7.2. Resultados de participación de mercado	50
		7.3. Resultados económico-financieros	80
		7.4. Resultados operativos	70
		7.5. Resultados relativos a proveedores	20
		7.6. Resultados de la gestión de las personas	80
		7.7. Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social	50
1000	1000	TOTAL DE PUNTOS	1000

La distribución de los 1000 puntos refleja los valores inherentes al modelo: Aunque parezca poco el puntaje correspondiente a Liderazgo (110), el Sistema de Gestión (440) funciona y se logran Resultados (450) solamente cuando hay un liderazgo eficaz. Se da por sentado, entonces, que el liderazgo está presente en los tres componentes aunque formalmente sólo reciba puntaje en uno.

La distribución de los 440 puntos correspondiente a Sistema de Gestión señala el equilibrio entre los tres criterios de mayor peso: Enfoque en Clientes y Mercados, Gestión de Proceso y Gestión de las personas, cada uno de los cuales recibe 100. El Planeamiento estratégico (80) y la Gestión de recursos (60) completan la composición.

El modelo reconoce la importancia del componente Resultados al asignarle casi la mitad del puntaje (450 sobre 1000). Por otra parte, la distribución de esos 450 puntos demuestra la aspiración a satisfacer equilibradamente a todas las partes interesadas si bien los factores referidos a clientes reciben el mayor peso (150 puntos entre 7.1 y 7.2).

El Cuestionario desarrollado en la Sección III de la presente Guía consta de 79 preguntas, que cubren los 28 factores integrantes de la Guía. Para asignar puntaje a las preguntas del cuestionario se han distribuido los puntos atribuidos por la Guía a cada factor entre las preguntas que se refieren al mismo.

EL CUESTIONARIO

Antes de comenzar con el cuestionario es importante entender el significado de cada ítem en las tablas de respuesta, es lo que dará el puntaje para obtener resultados y conclusiones.

Tabla A: “Liderazgo y Sistema de Gestión”-Preguntas 1 a 49.

Columna del Cuestionario	Comentarios
No implementada	Esta actividad no se realiza según una metodología sistemática. En todos los procesos de la empresa se utiliza una práctica reactiva para la resolución de los problemas.
Implementación en desarrollo	En algunos procesos clave de la empresa empieza a aplicarse una metodología sistemática y preventiva que incluye la evaluación y la mejora. En el resto de los procesos se utilizan prácticas reactivas para la resolución de los problemas.
Implementación parcial	Todos procesos clave de la empresa están implementados con una metodología sistemática y preventiva que incluye la evaluación y la mejora. En el resto de los procesos se utilizan prácticas reactivas para la resolución de los problemas.
Implementación total	Todos los procesos de la empresa están implementados con una metodología sistemática y preventiva que incluye la evaluación y mejora.
Nivel de Excelencia	Todos los procesos de la empresa están implementados con una metodología sistemática y preventiva, que incluye la evaluación y la mejora. Esta metodología innovadora y de avanzada posiciona a la empresa por sobre su mejor competidor y la califica como modelo en el escenario internacional.

Tabla B: “Resultados”-Preguntas 50 a 79

Columna del Cuestionario	Comentarios
Nulos o desfavorables	La empresa no cuenta con esta información, o los resultados con los que cuenta demuestran una tendencia desfavorable. No se utiliza información comparativa relevante.
Mínimos	La empresa cuenta con información escasa. Algunos indicadores y / o mediciones de resultados demuestran una tendencia favorable. Respecto a los resultados desfavorables, no se realizan análisis que contribuyan a su reversión. Se utiliza información comparativa contra objetivos propios.
Parciales relevantes	La empresa cuenta con información parcial. Los indicadores y / o mediciones de resultados, en su mayoría, demuestran una tendencia favorable. Respecto a los resultados desfavorables, se realizan algunos análisis que contribuyen a su reversión. Se utiliza información comparativa contra objetivos propios y de competencia.
Completos y significativos	La empresa cuenta con información completa. Los indicadores y / o mediciones de resultados, en su gran mayoría, demuestran una tendencia favorable y superan a los del promedio de la industria. Respecto a los pocos resultados desfavorables, en todos los casos se realizan análisis que contribuyen a su reversión. La información comparativa es relevante. Los resultados comparados son consistentemente mejores que los de la competencia en general.
Nivel de Excelencia	La empresa cuenta con información completa; Todos los indicadores y / o mediciones de resultados demuestran una tendencia favorable. Los resultados comparados de la empresa superan a los de su mejor competidor y la califican como modelo en el escenario internacional.

Recomendaciones para completar el cuestionario:

- Ser objetivo
- Criterio de sincera autocrítica
- Opinión colectiva de Jefes y Gerentes, pero considerando primero la opinión particular y luego la grupal.

EL CUESTIONARIO POR CRITERIO Y POR FACTOR

El modelo de los cuestionarios está dividido por criterio y por factor, aplicaremos sólo aquellos convenientes para este análisis, nos enfocaremos en el criterio de Liderazgo, Planeamiento Estratégico, Enfoque en clientes y mercados, Gestión de las personas, Gestión de Recursos y Resultados sólo en parte que nos concierne a lo anteriormente mencionado.

DESCRIPCIÓN Y COMENTARIOS DEL CRITERIO 1: LIDERAZGO

Este analiza el modo en que el equipo de dirección toma decisiones para lograr la mayor satisfacción de las partes interesadas.

El sistema de liderazgo se define como el método y los procedimientos mediante los cuales el equipo de dirección establece los valores que guiarán la forma de actuar de la organización, definen su misión, visión y sus objetivos y, en concordancia con ellos toma sus decisiones.

También es fundamental como se comunica y difunde a toda la organización y como se los practica en la gestión cotidiana.

Para ser eficaz y sostenible en el tiempo el sistema debe también considerar y reconocer las capacidades del personal, procurar su desarrollo y atender sus requisitos.

El sistema debe incluir los mecanismos que procuren la mejora continua de todos los procesos de la organización, estimulando la creatividad y la iniciativa de sus integrantes. Un sistema de liderazgo eficaz fomenta el aprendizaje permanente de todos los miembros de la organización.

Los resultados arrojados en este cuestionario son:

Dirección estratégica: La organización está en desarrollo de implementar los puntos mencionados. Si bien al ser un Municipio, y la visión, misión, valores y objetivos de corto y largo plazo están establecidos y comunicados, falta la parte dónde los integrantes se sienten alineados y trabajan conforme a ello todos los días. La medición de los mismos también es algo inconcluso.

Compromiso: El equipo de dirección está en desarrollo a implementar a dar su ejemplo cotidiano con su compromiso con la visión, misión, valores y objetivos y en reconocer la contribución de sus colaboradores, otorgándoles actividades de capacitación y asignando los recursos necesarios.

Responsabilidad social: Si bien el equipo de dirección promueve la difusión y la práctica de los conceptos de la excelencia en la comunidad, participa en programas para mejorar la calidad de vida y establece

políticas eficaces para la preservación del medio ambiente y esto se comunica, los mandos medios, no lo aplican, por lo que la implementación es parcial.

DESCRIPCIÓN Y COMENTARIOS DEL CRITERIO 2: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Examina los procedimientos mediante los cuales la organización desarrolla las estrategias para lograr los objetivos establecidos por el equipo de dirección, en el marco de su visión, misión y sus valores.

Una vez desarrollada la estrategia, el criterio evalúa el diseño del plan de corto y largo plazo, su difusión en la organización, el establecimiento de objetivos acordes para cada uno de sus integrantes y el sistema y la estructura de control que permiten monitorear el logro de los objetivos.

El planeamiento estratégico contemplará la mejora continua de todos los procesos claves.

Los resultados arrojados son los siguientes:

Desarrollo de la estrategia: El desarrollo de la estrategia está implementado totalmente en el Municipio, la misma se realiza, se revisa y se considera la vulnerabilidad antes cambios en los distintos contextos.

Planes operativos: En este caso la implementación es parcial, los planes operativos están alineados con la estrategia pero en muchas ocasiones se realizan sin estarlo y se comprometen recursos para otras cosas no planificadas. Si se establecen indicadores para controlarlos.

DESCRIPCIÓN Y COMENTARIOS DEL CRITERIO 3: ENFOQUE EN CLIENTES Y MERCADOS.

Este criterio examina los procedimientos mediante los cuales la organización concentra sus esfuerzos en el conocimiento de las necesidades y expectativas de sus clientes y del mercado, identificando cuáles son sus requisitos actuales y futuros.

Es necesario escuchar sus opiniones y comentarios y aprender de ellos en forma constante. Para lograr buenos resultados, la organización debería contar con un sistema de información que almacene datos sobre los clientes y al que puedan acceder los sectores de la organización que para desarrollar las estrategias y acciones más adecuadas por segmento o grupo de clientes.

El criterio también examina los métodos utilizados por la organización para lograr una eficaz administración de las relaciones con los clientes y cómo utiliza la información obtenida para la mejora continua de su gestión.

Dentro de este criterio se evalúan los procedimientos mediante los cuales la organización conoce y resuelve la insatisfacción manifestada por sus clientes y utiliza la información obtenida en el proceso de resolución de reclamos para identificar las causas que los provocaron y tomar las acciones necesarias para erradicarlas en el futuro.

El proceso de administración de quejas y reclamos es útil para determinar la prioridad a otorgar proyectos de mejoras, que se basan en el costo potencial del impacto de las quejas, a la vez que se consideran la fidelización de clientes, relacionada con la eficacia de las decisiones.

Cuando se menciona clientes, en este caso hace referencia a los vecinos de la comuna de la Municipalidad de Godoy Cruz, resulta 100% aplicable.

Los resultados arrojados por este cuestionario son los siguientes:

Conocimiento de clientes y mercados: en este caso la implementación es total, ya que la organización identifica perfectamente quienes son los integrantes de la comuna y dónde concentrarse. Se realiza una investigación de los requisitos de los clientes a través de encuestas telefónicas y acercamientos a los vecinos.

Gestión de las relaciones con los clientes: estos implementos los estándares de calidad para operaciones de contactos con los vecinos y provee fácil acceso a través de su web y números telefónicos para observaciones o asistencias que se requieran.

Manejo de quejas y reclamos: El Municipio cuenta con un sistema de quejas y reclamos, el mismo esta implementado totalmente. Da lugar a temas que puedan incorporarse dentro de los planes operativos.

DESCRIPCIÓN Y COMENTARIOS DEL CRITERIO 5: GESTIÓN DE LAS PERSONAS

El criterio examina como la organización promueve el máximo desarrollo y aprovechamiento de las capacidades de su personal.

Se analizan las formas de trabajo, el sistema de reconocimiento y compensación, los planes, programas y acciones de educación, capacitación, desarrollo y los procedimientos mediante los cuales estimula la motivación de sus colaboradores y crea y mantiene un ambiente de trabajo conducente a la satisfacción de las personas.

Examina los métodos a través de los cuales la organización desarrolla a su personal y promueve su aprendizaje, tanto en el ámbito individual, como en el de los equipos y en el de la organización en su

conjunto, para que puedan optimizar su desempeño, permitiéndole actuar con mayor independencia, tomar decisiones y desarrollar la capacidad de responder eficientemente a las exigencias cambiantes del mercado.

Resulta fundamental asegurar los mecanismos que garanticen una efectiva comunicación de todos los niveles del personal con los integrantes del equipo de dirección para crear un ambiente alentador, de confianza y compromiso mutuo.

El clima general de motivación y alto rendimiento está influido por una variedad de factores, tales como los sistemas de reconocimientos, el volumen de trabajo, la forma en que se solucionan los problemas de las personas, las condiciones de seguridad, la posibilidad que tiene la persona de expresar sus opiniones y sugerencias sobre aspectos de la gestión, la capacitación y las oportunidades de carrera, la preparación del trabajador frente a cambios en el entorno y las innovaciones tecnológicas, las características del ambiente de trabajo, la colaboración entre los equipos, el sistema de beneficios, la fluidez en las comunicaciones, la seguridad laboral, el trato justo e igualitario, el otorgamiento de recursos necesarios para realizar eficientemente las tareas, entre otras.

El criterio también analiza el modo en que la información y los datos sobre el bienestar, la satisfacción y la motivación de las personas se utilizan para desarrollar planes de mejora.

Los resultados arrojados por este cuestionario son los siguientes:

Organización de las personas y del trabajo: En este caso vimos que la organización no cuenta con un sistema de selección del personal, planes de carrera ni tampoco estimula la iniciativa y crecimiento con capacitaciones. Se realiza en puestos específicos, no está procedimentado, lo que causa, como ya mencionamos anteriormente, una fuerte desmotivación.

Educación, capacitación y desarrollo: La capacitación es puntual en algunos puestos de trabajo, no se llevan a cabo capacitaciones masivas, como por ejemplo idiomas, programas informáticos, entre otros. El liderazgo no se desarrolla en toda la empresa.

Satisfacción de las personas: La organización está en desarrollo de implementar acciones que permitan un ambiente propicio a la motivación del personal, por ejemplo, a través de los ejercicios que realizan en horarios laborales. El ambiente si contempla la salud y seguridad del personal, pero no realiza mediciones de la satisfacción.

DESCRIPCIÓN Y COMENTARIOS DEL CRITERIO 6: GESTIÓN DE RECURSOS

Examina el modo en que la organización optimiza el uso de los recursos empleándolos eficientemente y de manera que contribuyan a obtener los mejores resultados para sus partes interesadas.

La gestión de la información y conocimientos tiene el propósito de crear valor a partir de los activos intangibles de una organización.

Se apunta a llevar el conocimiento adecuado, en el momento oportuno, a las personas que con su aplicación mejoren el desempeño propio y el de la organización.

La gestión de recursos tecnológicos y de infraestructura comienza por utilizar convenientemente los recursos disponibles, optimizando sus resultados con adecuado mantenimiento.

La infraestructura debe ser apta para el desarrollo de las actividades de en un apropiado ambiente de trabajo y preservación de las personas.

Los resultados arrojados son los siguientes:

Gestión de la información y los conocimientos: La organización administra parcialmente, es decir en algunos sectores, la adquisición, organización, protección y confidencialidad de la información y del conocimiento.

Gestión de la tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico: La implementación está en desarrollo de desarrollar, adaptar y optimizar la tecnología mediante la revisión, correcto mantenimiento y mejora de los procesos.

DESCRIPCIÓN Y COMENTARIOS DEL CRITERIO 7: RESULTADOS

Los resultados demuestran la eficacia del liderazgo ejercido por el equipo de dirección en la búsqueda de la excelencia y la calidad del sistema de gestión vigente a la organización.

Este criterio analiza, para cada uno de los factores considerados, la tendencia de los resultados de la organización, al menos, en los últimos tres años, comparándolos con los de sus principales competidores y/o empresas consideradas como modelo de excelencia.

Resultados de la gestión de personas:

Este factor analiza los resultados vinculados a la organización y gestión de personas, los logros de los procesos de educación, capacitación y desarrollo y los niveles de satisfacción.

Se valora la presentación de medidas directamente relacionadas, provenientes de encuestas realizadas al personal. También se considera la eficacia de la capacitación, la rotación del personal, los niveles de ausentismo y los accidentes de trabajo.

En este punto los aspectos relacionados a selección, reemplazos, plan de carreras son nulos, porque no están implementados. Lo relativo a la educación es mínimo, al igual que los factores claves de satisfacción de las personas.

BIBLOGRAFÍA

LIBROS

- ROBBINS, S.P. (1999) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Weinert, Ansfried (1985) "Manual de psicología de la organización". La conducta humana en la organización. Barcelona: Herder.
- Blum, M.L. y Naylor, J.C. (1976) "Psicología industrial". Sus fundamentos teóricos y sociales. México DF: Editorial Trillas.
- Gibson, J. (1996) "Las organizaciones" (8° ed.) Madrid: Mc Graw Hill.
- Locke, E.A. (1976) "La naturaleza y las causas de satisfacción en el trabajo", en Dunnette. Manual de psicología industrial y organizacional. Estados Unidos, Chicago. Rand Mc Nally college Ed.

MATERIAL DE LA UNIVERSIDAD

- Albesa, Beatriz Mabel. "La motivación y el trabajo" (Argentina, Mendoza 2012)
- Orofino, Angela. "El trabajo, patologías de personalidad y salud mental" (Argentina, Mendoza 1995).
- Material de la cátedra "Administración de Personal I", Facultad de Ciencias Económicas,
- Material de la cátedra "Administración II", Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. (2011)
- Material de la cátedra "Comportamiento Organizacional", Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo (2012)
- Material de la cátedra "Gestión de la Calidad", ", Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo

- Guía para la evaluación de la gestión de la excelencia en empresas PyMEs.

OTROS

- Muñoz, A. “Satisfacción e insatisfacción en el trabajo”. Tesis doctoral inédita. Facultad de psicología, Universidad de Complutense (Madrid, 1990).
- Loitegui, Aldaz J.R. “Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la administración Foral de Navarra”. Tesis doctoral inédita. Facultad de psicología, Universidad Complutense (Madrid, 1990).
- www.psicologia-online.com – Septiembre, 2009
- www.insht.es – Septiembre, 2009.
- www.jmcprl.net – Septiembre, 2009.
- www.uv.es – Septiembre, 2009.

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 3/08 febrero de 2020


.....
Natalia Gotte

Firma y aclaración

25.315
.....
Número de registro