

320825



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

18

ESCUELA DE PSICOLOGIA

2ej-

PLANTEL TLALPAN

INCORPORADO A LA U.N.A.M.

**"IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE
INDUCCION Y MOTIVACION EN UNA
EMPRESA TEXTIL"**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S

Que para obtener el Titulo de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

ADRIANA CRISTINA FRAGOSO SALCEDO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

México, D.F.

1992



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INTRODUCCION

CAPITULO 1.	INTEGRACION DE PERSONAL.....	1
1.1	Funciones de la Integración.....	1
CAPITULO 2.	INDUCCION: MEDIO QUE PROPICIA LA ADAPTACION DEL TRABAJADOR AL CAMBIO..	9
2.1.	Generalidades de la Inducción.....	9
2.2.	Inducción a la Empresa	12
2.3.	Programa de Inducción	14
2.4.	Entrevista de Ajuste y Lista de Comprobación.....	19
CAPITULO 3.	LA MOTIVACION	22
3.1.	Concepto de Motivación	22
3.2.	Necesidad de la Motivación	24
3.3.	Conducta Motivada	28
3.4.	Jerarquia de las Necesidades	33
3.5.	Teorías de la Motivación	40

CAPITULO 4.	LA MOTIVACION EN LA EMPRESA	44
4.1.	Imagen de la Empresa	44
4.2.	La Motivación Hacia el Trabajo.....	47
4.3.	El Papel de la Personalidad	52
4.4.	La Teoría "X" y la Teoría "Y"	58
4.5.	Las Actitudes y el Trabajo.....	65
4.6.	Incentivos para el Trabajo	70
CAPITULO 5.	METODOLOGIA	75
5.1	Problema de investigación.....	75
5.2	Hipótesis	75
5.3	Objetivos	75
5.4	Definición de variables	76
5.5	Población y Muestreo	77
5.6	Instrumento	77
5.7	Diseño.....	78
5.8	Procedimiento	79
5.9	Tratamiento estadístico	79
5.10	Análisis de resultados.....	79
5.11	Discusión	80
5.12	Conclusiones	80
5.13	Antecedentes y problemática.....	81
5.14	Objetivos	84
5.15	Programación de Actividades.....	84
	- Inducción hacia la Empresa.....	91

- Inducción hacia el Puesto	92
- Inducción hacia la Seguridad Industrial.....	93
- Programa de Inducción	95
- Sistema de Motivación.....	101
5.16 Sujetos	103
5.17 Material y Equipo	104
5.18 Escenarios	104
5.19 Resultados	105
CONCLUSIONES	106
ANEXOS.....	110
REVISION DOCUMENTAL.....	118

I N T R O D U C C I O N

Mucho se ha hablado de la naturaleza social del hombre, de su necesidad de convivencia, de requerir la presencia de "otros" en y para su existencia. En realidad, es difícil imaginar a alguien en una completa soledad; el ser humano sólo se concibe en su relación con los demás. Sin embargo, convivimos no sólo por la naturaleza esencial de nuestro ser, sino porque todas nuestras actividades dependen de una forma o de otra de la presencia de los demás. Cualquier cosa que quisiéramos hacer requiere, aún en forma muy indirecta, de la intervención de otras personas, porque convivimos en una interdependencia imposible de ocultar hasta en nuestros más mínimos actos.

El ser humano surge siempre dentro de una compleja estructura de interrelaciones, pues sólo en esta forma se asegura la existencia y la supervivencia de la sociedad humana y únicamente así es posible el progreso ininterrumpido. Fundamentalmente el trabajo es una actividad social que cumple con dos funciones primordiales: producir los bienes que la sociedad necesita, e integrar al individuo en los sistemas de relaciones que constituyen a la sociedad. Así, el trabajo es una parte esencial de la vida humana porque es el aspecto de la vida que confiere condición y liga a la sociedad.

El trabajo que desempeña el hombre es, al igual que la organización laboral donde lo desarrolla, parte fundamental de éste quien le dedica gran parte de su tiempo, y es de esperarse que pretenda que dicha organización llene sus necesidades humanas, independientes de las básicas que se cubren mediante el pago que el individuo percibe por realizar su labor. De la misma forma, él tenderá a comprometerse voluntariamente al establecer lo que algunos autores denominan "contrato psicológico", un interjuego entre dar y recibir que conlleva gradualmente a crear un ambiente favorable, tanto de relaciones interpersonales como de productividad y rendimiento laboral.

Dentro de la organización laboral, la aplicación de una óptima administración de recursos humanos debería lograr que el individuo no resintiera lo difícil que los primeros días resultan en ella. La organización espera que el nuevo elemento rápidamente empiece a producir. Sin embargo, salvo que sea integrado oportuna y adecuadamente en su ambiente de trabajo, esto se logrará. De lo contrario, puede retrasarse gravemente la aplicación correcta de su capacidad

productiva, si antes no se le proporciona una orientación y ubicación dentro de la empresa y ante su propio trabajo.

No obstante, a través de mi experiencia dentro del área de recursos humanos, me he percatado de que el proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso en Grupo Empresarial Timón no es lo suficientemente eficaz porque propicia la inadaptación del individuo a la empresa o a su trabajo. Además, con base en registros realizados durante dos años, me fue posible elaborar un diagnóstico de la situación de la empresa en el aspecto organizacional, planteándome como meta principal de esta tesis, el diseño de un Sistema de Inducción y Motivación para el Grupo Empresarial Timón. Con este fin, se hizo en primer término un análisis de las actitudes hacia el trabajo que presentan los empleados de Grupo Empresarial Timón, y en segundo término, de las imperfecciones que prevalecen en el proceso de inducción de personal y en lo concerniente a aspectos motivacionales, para poder fijar así bases sólidas tendientes a lograr el máximo de resultados óptimos.

En el primer capítulo de esta tesis se trata lo relativo a la INTEGRACION DE PERSONAL. Aquí se revisan los principales aspectos del reclutamiento y selección de personal; se exponen sus elementos, fuentes y límites. También se da una breve introducción al problema de la inducción y la importancia del desarrollo en esta etapa del proceso administrativo.

En el segundo capítulo se enfoca a la INDUCCION COMO UN MEDIO QUE PROPICIA LA ADAPTACION DEL TRABAJADOR AL CAMBIO. Se citan diferentes definiciones de inducción, sus objetivos, elementos y la verificación de sus resultados.

En el tercer capítulo se trata el tema de la MOTIVACION. Se transcriben definiciones de diversos autores, los factores que actúan como motivadores de la conducta, tipos de motivación, la jerarquía de las necesidades según Maslow, cuáles son los factores motivacionales en cada uno de los niveles jerárquicos y las teorías de la motivación.

En el capítulo cuarto se expone la MOTIVACION EN LA EMPRESA. Se plantean los diferentes factores motivacionales, su conformación, los factores motivacionales en el trabajo, la influencia de la personalidad en la determinación de los factores motivacionales, las teorías de la motivación en el trabajo, las actitudes y el trabajo, su medición, cambio de actitudes, incentivos en el trabajo y tipos de incentivos.

En el quinto capítulo se plantea la METODOLOGIA DE INVESTIGACION, es decir, la forma en que se estudiaron las actividades de los empleados de Grupo Empresarial Timón hacia el trabajo, incluyendo resultados estadísticos.

Asimismo, se revisan los antecedentes del Grupo Empresarial Timón y se expone la problemática del mismo mediante un diagnóstico basado en registros realizados durante dos años. Se plantean los objetivos como respuesta a un proceso dinámico de expansión y para subsanar las deficiencias presentadas en el diagnóstico. Se menciona el programa de actividades, haciendo énfasis en tres aspectos que sobresalen en la situación organizacional: el cambio, los estilos de dirección y la capacitación. Se citan los objetivos del Sistema de Inducción y Motivación, y se mencionan las tres áreas a las que está dirigido el programa de inducción: inducción a la empresa, al puesto y a la seguridad industrial. Se expone tanto el Sistema de Inducción como el de Motivación. Por último se plantean los resultados tentativos y el seguimiento que se llevará a cabo.

Finalmente, se exponen las conclusiones a las que se llegó con el estudio de las actitudes de los empleados hacia el trabajo, con la elaboración del Sistema de Inducción y Motivación y con la revisión documental que se realizó para poder fundamentarlo teóricamente.

CAPITULO 1

INTEGRACION DE PERSONAL

CAPITULO 1

INTEGRACION DE PERSONAL

1.1. Funciones de la Integración

La primera etapa de la dinámica del proceso administrativo es la integración que se presenta en las personas y en las cosas. Cuando se trata de la integración debe incluir un programa de inducción adecuado para que el personal de nuevo ingreso se incorpore a su medio de trabajo, brindándole la oportunidad de desarrollarse dentro de la empresa e incrementar así la productividad y la eficiencia.

Para lograr el objetivo de la integración es necesario coordinar cuatro etapas fundamentales: reclutamiento, selección, inducción y desarrollo. El cumplimiento de estas cuatro etapas origina bienestar y crecimiento en el individuo y la empresa, lo que les permite alcanzar sus metas comunes.

El reclutamiento, según Werther y Davis (1982), es una "Técnica encaminada a proveer de Recursos Humanos a la empresa u organización en el momento oportuno" (1), es decir es el proceso que se utiliza para encontrar y atraer candidatos capaces para cubrir los puestos de trabajo vacantes en una empresa, a través de fuentes internas y externas.

Las fuentes internas son aquellas que sin recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta el personal requerido en el momento oportuno. (2)
Las más usuales son:

- Solicitantes de empleo que llegan espontáneamente al Departamento de Personal y llenan una solicitud para determinar sus intereses y aptitudes. Las solicitudes se mantienen en una cartera de candidatos.

(1) Fuente: Werther, Williams B. y Davis, Keith: Dirección personal y Recursos Humanos. 1982, pág. 542.

(2) Grados Espinosa, Jaime: Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. pág. 216, 218.

- Recomendaciones de empleados. Los empleados también pueden recomendar a familiares y amigos al Departamento de Personal, sin embargo, se debe tener cuidado de no provocar algún conflicto, o discriminación intencional o involuntaria.
- La movilidad interna permite cubrir puestos vacantes a través de los ascensos, promociones y transferencias que se otorgan a los trabajadores más capaces y eficientes de la empresa.
- El sindicato también puede proveer a la empresa del personal necesario, siempre y cuando los puestos sean sindicalizados y no de confianza.

Las fuentes de reclutamiento externas se encuentran fuera de la empresa y son:

- Uso de la publicidad como medio de comunicación para buscar candidatos. En publicaciones profesionales o en periódicos, los anuncios de ofertas de empleo describen los trabajos y las prestaciones, identifican al patrón e indican, a quienes están interesados, la forma de solicitar el trabajo. Para que un candidato reemplace a alguien que ocupa todavía un empleo, los anuncios secretos se presentan en un formato que no identifica a la empresa solicitante, y a los interesados se les pide que envíen su curriculum vitae a un apartado postal.
- La televisión, la radio y los tableros de anuncios, se utilizan en raras ocasiones, porque los resultados no suelen justificar los gastos.
- Las agencias de colocación privadas ayudan a las empresas a encontrar solicitantes de empleo adecuados. Estas agencias requieren que la empresa o el solicitante pague por el servicio de colocación.
- Las instituciones educativas como: universidades, escuelas superiores, técnicas y comerciales, ofrecen ayuda a sus alumnos para encontrar trabajo de acuerdo con sus intereses. Esta ayuda contribuye a que las empresas y los estudiantes se encuentren y analicen las oportunidades de empleo.

- El intercambio de solicitudes con otras empresas se presenta cuando una empresa tiene cubierta su totalidad de puestos, o cuando las políticas implantadas no permiten la ocupación de personas con determinadas características. Por consiguiente, la empresa estará en posibilidad de abrir su cartera de prospectos a otras organizaciones que sí los pueden emplear, con quienes tiene relación de intercambio para este fin.
- En la bolsa de trabajo existe una serie de empleos u oportunidades para ocupar un puesto dentro de cualquier empresa, ya que ésta solicita personal a ciertas instituciones educativas.

Este proceso se inicia cuando se buscan nuevos candidatos, y concluye cuando se presentan las solicitudes.

Una vez que se constituye un grupo de solicitantes adecuado, comienza el proceso de selección, la empresa elige al personal más apto para ocupar un puesto, con lo cual permite al individuo desarrollar sus aptitudes y habilidades con el fin de que al sentirse satisfecho consigo mismo y la sociedad a la que pertenece, pueda contribuir con los propósitos de la empresa.

Este proceso se inicia cuando los candidatos solicitan un puesto vacante y concluye con la decisión de contratación. Sin embargo, antes de cubrir dicha vacante se estudia la posibilidad de que entre alguien del personal ya existente, lo cual se realiza a través de una requisición donde se señalan los motivos por los cuales se necesita cubrir el puesto, el tiempo de contratación y a partir de qué fecha, departamento, turno, horario y sueldo. Con lo anterior se procede al análisis y evaluación de los puestos para determinar las habilidades y rasgos psíquicos que debe poseer la persona propuesta con el fin de encauzarlos con éxito para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario que percibirá. El siguiente paso es localizar en el inventario de recursos humanos a las personas que actualmente prestan sus servicios en la organización y que reúnan los requisitos que les permitan ocupar dicha vacante, dándoles la oportunidad de un ascenso o promoción.

El proceso de selección de personal debe comprender los pasos siguientes:

1. Solicitud de empleo.

Es la hoja de solicitud que ha sido diseñada para ofrecer información de interés para la empresa y que utilizará el entrevistador para preparar y conducir adecuadamente una entrevista. Por otra parte, esta forma será llenada por el candidato. A continuación se presenta la información necesaria que debe contener la solicitud de empleo: datos personales (nombre, edad, sexo, fecha de nacimiento, nacionalidad, estado civil, domicilio, teléfono, número de afiliación al IMSS, Registro Federal de Causantes, etc); datos familiares, experiencia laboral, antecedentes académicos, referencias personales (nombres de conocidos, dirección, teléfono, tiempo de conocerlo, ocupación, etc); puesto deseado y sueldo que pretende; varios (si se practica algún deporte, si pertenece a algún club social o deportivo, tipo de pasatiempos, etc.).

Al final de la hoja se deben poner las observaciones y el renglón para la fecha y la firma del solicitante para que exista la formalidad en dicho documento.

2. Entrevista

La entrevista se considera como uno de los medios más útiles para la selección de personal y es aquella de las aptitudes, experiencias, conocimientos y rasgos de personalidad del candidato con objeto de predecir, con certeza, si podrá desempeñar con éxito el puesto para el cual se le seleccionó.

Para que exista la entrevista debe haber una interrelación de dos individuos: entrevistado y entrevistador, éste último debe preparar un ambiente de confianza grato con el propósito de establecer el rapport, es decir, romper el hielo para disminuir las tensiones del candidato y facilitar las respuestas que éste proporcione.

En la entrevista los temas a tratar son:

- a) Historia laboral. Se pretende conocer cómo se desenvuelve el candidato en su ambiente de trabajo, su estabilidad, sus ingresos económicos, sus actitudes hacia la autoridad, etcétera.
- b) Historia educativa. es necesario saber los estudios que tiene la persona para conocer si van de acuerdo al puesto que solicita.

- c) Historia personal. Se le solicita que hable de sí mismo y de su medio familiar para conocer el concepto que tiene de sí mismo y de sus familiares; también proporciona información sobre sus relaciones interpersonales.
- d) Tiempo libre. Indica qué hace el candidato en su tiempo libre.
- e) Planes para 5 años. Dará una idea acerca de la proyección que tiene en su futuro.

A la exploración de los temas anteriores se le conoce como cima, la cual se refiere a la realización de la entrevista propiamente dicha. Cinco o diez minutos antes de dar por concluida la entrevista (etapa de cierre) se le anuncia al entrevistado el final de la misma, dándole así oportunidad para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista.

3. Pruebas Psicométricas

Se definen como el conjunto de situaciones estandarizadas o controladas que se presentan ante un sujeto para que las responda, con el propósito de obtener una muestra representativa de su conducta ante una determinada demanda del medio social.

La finalidad radica en conocer las reacciones mentales, perceptivas, sensoriales o motoras para mensurar aspectos del individuo a quien se le aplican pruebas de inteligencia, personalidad, conocimientos, inclinaciones o preferencias, temperamento y habilidades entre otras cosas, con el objeto de decidir su aceptación o rechazo dentro de la empresa.

Las pruebas son reactivos aplicables a los posibles candidatos para ocupar un puesto; en esta etapa del proceso de selección se valorará su potencialidad y habilidad así como su capacidad en relación con el puesto y con perspectivas para un futuro desarrollo.

4. Examen médico

Comprende un interrogatorio y un examen físico

(estudios clínicos y de rayos X del candidato) para confirmar el estado de salud del mismo. Esto nos sirve para tener la seguridad de que se va a emplear a una persona saludable y no enferma. Este examen se efectúa al final del proceso de selección porque es muy costoso.

5. Investigación socioeconómico

Tiene la finalidad de comprobar los datos expuestos por el candidato en la solicitud de empleo, en la entrevista, y los relativos a los empleos anteriores y referencias.

Por lo general, en el estudio socioeconómico se corrobora la información que le interesa a la empresa. Los aspectos que se reconocen son: antecedentes personales y familiares, situación económica, vivienda, antecedentes escolares y de trabajo, referencias y documentos.

Los medios utilizados para llevar a cabo una investigación socioeconómica son: la comprobación de la información mediante una visita personal, la verificación de las referencias por teléfono y por correo, y la de cartas de recomendación de trabajos anteriores por las agencias de investigación.

Una vez elegido el candidato idóneo para cubrir el puesto vacante se procede a formalizar, con apego a la ley, la relación de trabajo, a través de la contratación, con la que se garantizan los derechos y obligaciones del trabajador y la empresa. Este contrato debe hacerse en forma escrita para el beneficio de ambas partes, pues en todos los casos la falta de esta formalidad es imputable al patrón.

Una vez realizada la selección y contratación, se procede a dar al empleado la inducción con el fin de integrarlo a su ámbito de trabajo a la mayor brevedad posible, ayudándolo a ambientarse. En esta etapa se le proporciona la información pertinente de la empresa, es decir, sus procedimientos, políticas, derechos y obligaciones, prestaciones acordes con el puesto que va a ocupar, etc. Este punto se tratará más ampliamente en el capítulo siguiente.

6. Desarrollo

Tiene como fin el despliegue de las cualidades innatas que cada persona posee, buscando su formación integral. En efecto, el desarrollo, el adiestramiento y la capacitación permitirán actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador dentro de la actividad que a a desempeñar, con el fin de prepararlo para cubrir la vacante ya existente o de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad; todas esas características serán en beneficio tanto del trabajador como de la empresa.

CAPITULO 2

INDUCCION: MEDIO QUE PROPICIA LA ADAPTACION DEL TRABAJADOR AL CAMBIO

CAPITULO 2.

INDUCCION: MEDIO QUE PROPICIA LA ADAPTACION DEL TRABAJADOR AL CAMBIO

2.1 Generalidades de la inducción

Si se considera que el recurso humano es de vital importancia dentro de una empresa, es necesario que el trabajador en el momento que ingrese tenga una orientación acerca de su trabajo y de la empresa.

La inducción de personal se presenta desde el proceso de reclutamiento y selección, debido a que al candidato se le proporciona información general sobre la empresa. Una vez que se formaliza la relación de trabajo a través de la firma del contrato, el candidato pasa a ser un empleado; ese es el momento indispensable para su inducción pues de pronto se encuentra inmerso en un mundo nuevo y desconocido para él, ya que se ve entre personas extrañas y en un ambiente desconocido. A través de la ejecución adecuada de un programa de inducción se logrará un sentido de pertenencia por parte del trabajador hacia la organización, además hay que recordar que las primeras impresiones quedarán en forma duradera y grabadas en el trabajador de nuevo ingreso. De esta manera se procurará una adaptación inmediata ante el medio que no conoce y al cual va a pertenecer.

A continuación se presentan diversas definiciones de inducción de algunos autores.

Inducción.- es la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social (3)

Andrew F. Sikula, inducción: "Es el ajuste guiado de un nuevo empleado a la organización y a su ambiente de trabajo." (4)

(3) REYES Ponce Agustín; Administración de Empresas, Edt. Limusa, 1977, p. 62.

(4) F. SIKULA. Andrew; Administración de Personal, Edt. Continental, México, 1978. p.168.

Dale Yoder, inducción y orientación: "Consiste en familiarizar a los nuevos elementos con sus puestos para presentar a los compañeros de trabajo con la organización." (5)

Fernando Arias Galicia, inducción: "Consiste en acelerar la adecuación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador." (6)

De acuerdo con los criterios anteriores, una definición formal para el presente trabajo es la siguiente:

Inducción: Consiste en lograr la inmediata adaptación del empleado de nuevo ingreso ante el medio al cual va a pertenecer.

Principales objetivos de la inducción

- Desde el momento en que pertenece a la empresa dar al recién ingresado la sensación de sentirse como en su casa; ayuda a ello brindarle una amistad sincera por parte de su jefe y sus compañeros de trabajo.
- Hacer sentir al nuevo trabajador que será tratado imparcialmente, mediante la observación de que no habrá consideraciones especiales hacia ninguno de sus compañeros de trabajo.
- Crear conciencia en los directivos de la empresa de la necesidad de hacer patente en el individuo la importancia y lugar que tiene y representa dentro de la compañía.
- Hacer del conocimiento y uso al nuevo trabajador de los servicios que presta la empresa, para que en un momento dado sean aprovechados.

(5) YODER, Dale; *Mansio de Personal y Relaciones Industriales*, Edt. CECSA, México, 1980. p. 323.

(6) ARIAS Galicia, Fernando; *Administración de Recursos Humanos*, Edt. Trillas, México, 1981. p. 338.

- Proporcionar información acerca de lo que es la empresa, lo que hace y la importancia del producto que fabrica o servicio que presta.
- Crear en el recién ingresado una sensación de confianza y orgullo hacia la empresa.
- Dar a conocer los reglamentos y normas que rigen a la organización y al departamento donde prestará el servicio, para evitar su violación por parte del empleado.
- Una vez que forma parte de la empresa informar sobre las prestaciones y beneficios a que es acreedor.
- Comunicar debidamente, y en forma precisa, las políticas que rigen dentro de la organización.
- Tratar de que el individuo tenga una responsabilidad personal hacia su propio trabajo y hacia la empresa, una vez que se la han dado a conocer sus deberes, derechos y obligaciones.
- Dar a conocer las reglas de higiene y seguridad para que el nuevo elemento las practique, ya que son para su propio beneficio y ayudan a evitar accidentes.
- Manifestar que existe entre el empleado y la empresa una mutua dependencia.
- Comunicar que goza de libertad para preguntar el porqué de las cosas con un fin constructivo, lo cual ayudará a esclarecer las miles de interrogantes que se presentan en el primer día de trabajo.
- Motivar al nuevo elemento para que tenga una continua asistencia al trabajo, haciéndole ver que el no hacerlo repercute en pérdida de tiempo, sobre todo en la adquisición de una buena productividad por parte de él.
- Hablar acerca de las líneas de autoridad que hay en la empresa, demostrándole con esto dónde se encuentra situado, de quién depende, cuáles son los niveles jerárquicos mayores existentes, etc., para que en un momento dado, si ha demostrado ser una persona capaz, que en su oportunidad pueda ocupar alguno de ellos.

- Identificar los problemas de la empresa, haciéndole comprender que para solucionarlos se necesita de toda su cooperación y a la vez la forma de hacerlo.
- Crear una actitud constructiva y positiva en todas las relaciones de trabajo, para que reine un ambiente de armonía y confianza dentro de la empresa.
- Lograr que el empleado esté satisfecho con el trabajo que desempeña, proporcionándole una superación y, por lo tanto, la obtención de una buena productividad y la permanencia dentro de la compañía.
- Inculcar la idea de que el jefe es justo y que pueda confirmarlo, que sepa que tiene y cuenta con su apoyo.
- Crear conciencia de la importancia que tienen los costos, y que los desperdicios son nocivos para todos, reflejándose en la obtención de un mayor sueldo, reparto de utilidades o aguinaldo.
- Hacer comprender el motivo de las deducciones que se hacen a los salarios, entre las que podrían estar el pago proporcional por parte del empleado ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) y la deducción del Impuesto sobre el Producto del Trabajo, de acuerdo con lo que señala la Ley Federal del Trabajo.

Lo anterior pretende que el trabajador de nuevo ingreso se sienta seguro, importante, satisfecho y que forma parte de la misma empresa, y se obtenga de él una actitud favorable, demostrada con su rendimiento óptimo y una cooperación con la organización.

2.2 Inducción a la empresa

Esta inducción se imparte por un especialista en el área de relaciones industriales, y se consideran los puntos siguientes:

- Bienvenida al nuevo empleado
- Antecedentes de la empresa

- Artículos o servicios que ofrece la empresa
- Estructura orgánica
- Ubicación física de las oficinas principales
- Descripción de las funciones y actividades de las gerencias o departamentos
- Prestaciones y servicios para el personal
- Entrega de la copia del contrato de trabajo y del reglamento y condiciones generales de trabajo
- Horario de trabajo, lugar, días de descanso y horario de comida.
- Formas de pago, lugar fecha y hora
- Políticas generales de personal
- Localización de sanitarios, caballeros y reloj checador

Con relación a la inducción sobre el puesto, la responsabilidad recae en quien será el jefe inmediato del personal de nuevo ingreso, ya que éste le va a otorgar toda la ayuda necesaria para que de una manera rápida se adapte y el trabajo lo realice de forma eficiente, en el momento oportuno y a menor costo. Contempla los aspectos siguientes:

- Presentación con el jefe inmediato
- Mostrar el departamento o área donde prestará sus servicios
- Presentación con los compañeros de trabajo
- Objetivo del puesto
- Descripción genérica y específica del puesto
- Rutina diaria de trabajo
- Proporcionar el material necesario para el desempeño del puesto.

- Presentación con el personal de otras áreas
- Indicación de los lugares donde se abastecen de material
- Información sobre a quién se dirige en caso de presentarse algún problema

2.3 Programa de inducción

Este programa puede ser breve, aplicarse en un solo día y por espacio de una hora, o se puede mezclar una extensa serie de sesiones divididas en horas y en días, lo que depende de los objetivos de la empresa, su tamaño y naturaleza. El desarrollo de un programa de inducción se llevará a cabo de acuerdo con las necesidades de cada empresa, pero sin perder de vista que el costo de su realización será menor que el beneficio que se obtendrá del mismo.

No hay un formato estándar para los procedimientos organizacionales de la inducción, pero los puntos de información que se incluyen más comúnmente dentro de un programa de inducción son los siguientes:

- Palabras de bienvenida
- Objetivo del curso de inducción
- Antecedentes históricos de la empresa
- Giro de la empresa
- Normas y políticas de observación general
- Estructura orgánica de la empresa
- Derechos y obligaciones del trabajador
- Prestaciones y servicios que otorga la empresa
- Conocimiento y ubicación de las plantas o sucursales, si es el caso
- Normas de seguridad y el uso del equipo de seguridad dentro de la empresa

- Directorio de funcionarios de la empresa

Para su realización se requiere del auxilio de:

- La entrega del manual de inducción donde se explica su contenido
- Entrega del reglamento interior de trabajo
- Recorrido por las instalaciones de la organización
- Mostrar el sitio de trabajo
- Presentación con: el jefe inmediato, los compañeros de trabajo, el personal en general o, en su caso, con los representantes sindicales
- Inducción al puesto o descripción del mismo

Desarrollo del contenido de un programa de inducción:

- Palabras de bienvenida

Pueden ser precedidas tanto por un Director General como por el Gerente de Recursos Humanos, o bien, por aquella persona que esté capacitada para dar un programa de inducción dependiendo de la empresa de que se trate.

Estas palabras consisten en dar el recibimiento al nuevo empleado de una manera sincera y amable para que, por medio de las mismas, se le brinde un ambiente de confianza y un enfoque general de la empresa a la cual va a pertenecer.

- Objetivo del curso de inducción

Proporcionar al nuevo trabajador la información general de la empresa de una forma clara y sencilla, necesaria para lograr en él una integración o adaptación a la misma y a su cargo de trabajo en corto tiempo.

- Antecedentes históricos de la empresa

Con esto se trata de que tenga una idea del lugar donde se va a trabajar, si le dan a conocer sus inicios hasta la actualidad, así como el desarrollo que ha tenido a través de los años.

- Giro de la empresa

Se le dan a conocer las actividades a las cuales se dedica la empresa, los productos que fabrica, si es el caso, o en su defecto los servicios que presta, con el propósito de que el trabajador tome conciencia de lo importante que es el buen desempeño de su trabajo.

- Normas y políticas de observación general

El nuevo empleado debe ajustarse a las reglas y políticas de la empresa de la cual va a ser parte; además se le hace saber lo que espera la empresa de él y lo que él puede esperar de ésta.

- Estructura orgánica de la empresa

Se le informa cómo está estructurada la organización de la empresa, así el trabajador conocerá los diferentes niveles jerárquicos existentes; y con esto se dará cuenta en qué lugar está colocado su puesto, cuáles son las áreas con las que tendrá relación y su departamento respectivo, así como a quién se deberá reportar directamente.

- Derechos y obligaciones del trabajador

Es de suma importancia que el nuevo empleado conozca lo que se le otorga por derecho y cuáles con los deberes que tiene que cumplir de acuerdo con las disposiciones y condiciones generales de trabajo aplicables dentro de la empresa donde va a prestar sus servicios.

- Prestaciones y servicios que otorga la empresa

Se le dan a conocer las prestaciones que otorga la empresa, aparte de las marcadas por la Ley Federal del Trabajo; esto representa un incentivo más que le proporciona las condiciones favorables para el desempeño de su trabajo, así como un ambiente agradable.

- Conocimiento y ubicación de las plantas o sucursales, si es el caso.

Según sea la magnitud de la empresa es indispensable comunicar la existencia de filiales debido a que en un momento dado el nuevo empleado tendrá la oportunidad de solicitar su cambio a otra sucursal.

- Normas de seguridad y uso del equipo de seguridad dentro de la empresa

Se proporciona información acerca de las medidas preventivas de control existentes en el centro de trabajo, así como la entrega, si es necesario, del equipo de

seguridad indicándole la forma de usarse, ya que es de vital importancia porque contribuya a proteger al trabajador y se disminuyen los accidentes y enfermedades que se originen.

- Directorio de funcionarios de la empresa
Se le da información sobre los teléfonos de los funcionarios de la empresa para que exista una adecuada comunicación, entre el empleado y su jefe, así como la ubicación de sus oficinas y el conocimiento de quiénes son los que forman la organización a la cual va a pertenecer.

Medios aplicables a un programa de inducción

- La entrega y explicación del contenido del manual de bienvenida.

El objetivo al entregar un manual de bienvenida radica en la integración inmediata del nuevo trabajador. Este manual es una ayuda técnica para dar inducción; debe ser cordial, con diseños para lograr una atención mayor de la persona, constituirse por párrafos pequeños para su fácil lectura y sobre todo ser manuable para cumplir con su propósito.

El contenido de un manual de bienvenida no puede establecerse como algo que hay que seguir, debido a que se va a estructurar de acuerdo con las características de cada empresa. La información que regularmente se contempla es la siguiente:

- Bienvenida
- Antecedentes de la empresa
- Políticas de personal
- Organigrama
- Mapa de plantas o sucursales
- Normas de trabajo y prestaciones que se otorgan (caja de ahorros, servicios médicos, club deportivo, préstamos, comedor, compras a precios especiales, vales, pensiones y jubilación).

- Productos que se fabriquen
- Días festivos y de descansos
- Vacaciones
- Días, forma y procedimientos de pago
- Orientación y quejas

- Entrega del reglamento interior de trabajo

Con la entrega de este último se satisfacen las necesidades de la organización, quien debe actualizarlo y hacerle llegar una copia a todo el personal de nuevo ingreso para que conozcan el conjunto de disposiciones obligatorias tanto de la empresa como del personal, las cuales van a regir dentro del desarrollo del trabajo.

- Recorrido por las instalaciones de la organización

Es pertinente que al nuevo trabajador se le lleve a visitar las instalaciones para que se vaya familiarizando y conozca en un momento determinado dónde está cada área o departamento para que pueda recurrir a éstos en caso de necesitarlo; asimismo, deberá indicársele dónde se encuentran los servicios sanitarios, el reloj checador, la cafetería, los cuartos de aseo, los lugares de descanso y el servicio médico.

- Mostrar el sitio de trabajo

Mostrar el lugar en donde va a desempeñar su trabajo al nuevo empleado evita fugas de tiempo y pérdida, ocasionadas al estar buscando el sitio donde se va a desarrollar la actividad.

- Presentación con: el jefe inmediato, los compañeros de trabajo, el personal en general o, en su caso, con los representantes sindicales.

Al nuevo elemento se le debe presentar con su jefe inmediato, quien a su vez hará lo mismo con los compañeros de trabajo; esto le infunde confianza para saber quién debe rendir informes y proporcionarle un ambiente grato y amistoso.

- Introducción al puesto o descripción del mismo

Se le explica en qué consiste su trabajo y se le describe cuáles son sus funciones tanto generales como específicas realizables en su puesto.

Los incisos antes enmarcados como contenido de un programa de inducción bien estructurado se aplicarán, modificarán o excluirán, lo que depende de las necesidades que se presenten en las diferentes empresas.

2.4 Entrevista de ajuste y lista de comprobación

Es necesario estar seguro de que efectivamente el programa de inducción se ha impartido de manera adecuada al trabajador de nuevo ingreso, por tal motivo la persona encargada de llevar a cabo la instrucción requiere de una entrevista de ajuste, misma que se realiza un determinado tiempo después de haber impartido la inducción; con ella se pretende recopilar la opinión del personal de nuevo ingreso respecto a su trabajo, su jefe, sus compañeros, su ambiente y su satisfacción en la empresa, y el punto de vista de su jefe con respecto a él en función de su comportamiento, capacidad y desempeño dentro del puesto que ocupa, sin llegar a hacer una evaluación del desempeño. Puede llevarse a cabo mediante una lista de comprobación (ver anexo 1) la cual contiene una serie de preguntas acerca de lo que se expuso o no. Estas deben ser llenadas de manera sencilla y a la vez añadir o eliminar datos de acuerdo con los requisitos propios de la empresa.

Si se observa un resultado negativo derivado de la inducción o del trabajo en sí, se procederá a realizar los cambios o correcciones pertinentes.

Por último, cabe señalar que la inducción de personal también se aplica cuando se presenta una transferencia o una promoción dentro de la empresa, pero no es tan completa como la que se le da al personal de nuevo ingreso.

Entendemos por transferencia cuando un empleado que va se encuentra laborando es transferido de un puesto a otro, mediante la previa existencia de varios puestos vacantes pertenecientes a la misma empresa. Cuando el empleado es trasladado de una área a otra, o simplemente por el cambio de un turno a otro, implica una nueva integración, por lo tanto el trabajador se va a encontrar con una nueva localización aunque ya pertenezca hace tiempo a otra área.

El objetivo de la transferencia persigue cubrir una vacante de un departamento, con personal de otro, así como situar al personal que de acuerdo con sus capacidades v

habilidades esté en un puesto idóneo.

Con respecto a la promoción y al igual que una transferencia, ésta consiste en cubrir una vacante, pero con la diferencia que el empleado que la cubra tendrá como beneficio percibir un mayor sueldo que le proporcione bienestar y a la vez adquiera mayores responsabilidades.

Cabe señalar que después de la inducción se presenta la capacitación o adiestramiento del trabajador; la primera radica en dar una orientación general sobre el ambiente de trabajo con el fin de integrarlo; tanto la capacitación o adiestramiento permitirá incrementar las capacidades, habilidades o destrezas, según sea el caso, del empleado para que se desempeñen con eficiencia en su puesto.

CAPITULO 3

LA MOTIVACION

CAPITULO 3

LA MOTIVACION

3.1 Concepto de motivación

En psicología, como en cualquier otra ciencia, no puede pasarse por alto la existencia de una causalidad. Para definir la motivación es necesario tener siempre presente que todo hombre actúa en virtud de una serie de necesidades muy particulares que constituyen la causa de su comportamiento. Así, la motivación es una conducta a través de la cual se buscan metas que se originan por la existencia de necesidades, lo que en este caso significa que toda conducta motivada es sinónimo de una conducta causada.

A continuación se darán algunas definiciones sobre el concepto de motivación.

Ramón García Pelayo

Etimológicamente, la palabra motivación proviene de la raíz latina *motivus*, de *motus*, sufijo *movere* "mover", que significa acción o efecto de motivar, lo que nos hace actuar, dar causa o motivo para una cosa, dar o explicar la razón o motivo que se ha tenido para hacer una cosa. (7)

James O. Whittaker

Motivación es un término utilizado en psicología para aprender las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo, que llevan a una conducta dirigida hacia determinado objetivo. (8)

(7) GARCIA Pelayo, Ramón; Diccionario Larousse. Ed. Larousse, México, 1984.

(8) WHITTAKER O. James; Psicología; Ed. Interamericana, México, 1977. pág. 146.

B. Berelson y G. A. Steiner

Motivación es un estado interno que da energía, activa o mueve, y que canaliza el comportamiento hacia las metas. (9)

Gary Dessler

Reflejo del deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades. (10)

Joe Kelly

Es un elemento que tiene relación con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta. (11)

M. R. Jones

Es un concepto relacionado con la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras se desarrolló todo esto. (12)

- (9) BERELSON, B. y STAINER, G. A.; Human Behavior on Inventory of Scientific Findings. N. Y. 1964. pág. 240.
- (10) DESSLER, Gary; Organization and Management: A Contingency Approach (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1976) pág. 206.
- (11) KELLY, Joe; Organizational; Edt. (Homewood, Ill.: Richard D. Irwing, 1974). pág. 279.
- (12) M. R. Jones; Edt. Nebraska Symposium on Motivation (Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press, 1954) pág. 14.

Fernando Arias Galicia

Motivación son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. (13)

Harold Koontz & Cyril O'Donnell

Motivación es un término general que se aplica a todos los impulsos, deseos, emociones y fuerzas similares. Es un estado interno que da energía, activa y mueve y que dirige o canaliza el comportamiento hacia las metas. (14)

De acuerdo con estos criterios, una definición propia es la siguiente:

Motivación son todas las condiciones responsables orientadas a mantener la intensidad y calidad de la conducta hacia el logro de metas.

3.2 Conducta motivada

La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo. Toda conducta está provocada por algún factor; no puede pensarse que éste surja de la nada: siempre encontraremos un móvil, algún motivo detrás de ella. Por lo tanto, la conducta está motivada por algo, de ahí la importancia de conocer los resortes que mueven a la acción humana.

Cabe mencionar que un motivo es distinto a un estímulo, aunque ambos poseen el poder de incitar, pero el estímulo produce una respuesta determinada en relación con una situación momentánea, mientras que el motivo abarca muchas respuestas y existe antes de que aparezca el estímulo. El motivo es preparatorio y directivo, está compuesto por la fusión de muchas influencias; un motivo es también diferente de un incentivo, porque éste produce del exterior, y el motivo del interior.

(13) ARIAS, Galicia Fernando; *Introducción a la Técnica de Investigación y Ciencias de Administración y del Comportamiento*. Edt. Trillas, México, 1981. pág. 53.

(14) KOONTZ O'Donnell; *Curso de Administración Moderna*. Edt. Mc. Graw Hill. México, 1962. pág. 626.

Empezaremos por indicar el empleo del término "motivo" para designar todas aquellas fuerzas que impulsan a un individuo a realizar algo, efectuar una elección entre varias posibilidades, o bien, para continuar una tarea sin interrupción.

Es imprescindible investigar cuáles son los impulsos que mueven a la acción, cuál es su naturaleza íntima y si esos impulsos son innatos o si fueron adquiridos en el curso de la vida. No debemos olvidar que el ser humano no es un objeto inanimado que sólo se mueve por fuerzas externas, sino que hay en él una cantidad de fuerzas dinámicas que determinan su conducta.

Toda conducta que observamos a nuestro alrededor está dirigida por el anhelo de satisfacer las necesidades humanas, que se clasifican en primarias y secundarias. Las necesidades primarias responden a impulsos biológicos que se encuentran presente en casi todo comportamiento, pero rara vez son éstos los que determinan un acto. Estas necesidades se derivan de la supervivencia: sustento, sed, busca de abrigo, eludir el dolor, la respiración, la micción, el dormir, el apetito sexual, etcétera.

Las necesidades secundarias son las que se originan en la relación interpersonal (sociales); éstas, aunque no están al servicio de la supervivencia como las biológicas, tienen con mucha frecuencia más fuerza y son: aceptación, prestigio, pertenencia, aprobación, seguridad y estatus. Se adquieren de las experiencias y son fruto de la historia individual y del aprendizaje.

En los seres humanos el sistema de motivación es muy complejo y el individuo puede tener muchos motivos estrechamente relacionados entre sí y algunas veces contradictorios; por lo tanto se requiere de una función de dirección. Tal orientación puede arrevestir la forma de valores, sentimientos, hábitos y mecanismos de defensa del individuo.

Las personas difieren en la naturaleza de los motivos que la impulsan a la acción; debido a esto, los mismos incentivos se contestan de manera diferente por las distintas personas. Los individuos no solamente difieren en lo que buscan, sino también en la facilidad con que sus motivos se satisfacen.

Así, algunas personas reciben libertad para completar una tarea y no harán nada por un largo periodo; para otras la misma situación, será un reto y trabajarán arduamente para completar esa tarea dentro de un periodo impuesto por sí mismos.

Es importante determinar cuáles son los factores motivacionales del individuo que puede utilizar para satisfacer aquellas necesidades cuyas satisfacción constituye un poderoso estímulo personal.

Por lo tanto, nuestra motivación está continuamente determinada por dos tendencias opuestas:

Una, hacia la adaptación y la conformidad; la otra, hacia la diferenciación y la individualidad. Por consiguiente, podemos decir que la motivación es la gran fuerza que unifica las diferentes manifestaciones de la actitud psicológica; abarca las fuerzas unificadoras de los procesos mentales y emocionales.

También existen otros tipos de motivación como los siguientes:

A. Intrínsecos y extrínsecos, si motivan directamente la acción que se va a realizar, o algo relacionado con ella. Por ejemplo, una persona está motivada a hacer determinado trabajo por que le gusta, o bien, por que aunque no le guste, le pagarán una buena suma por él.

B. De contenido y de contexto. Es una distinción muy afín a la anterior. Lo que me motiva puede ser la acción misma, o bien, la situación, marco o escenario donde sucede. Por ejemplo: ir a visitar a una novia para regocijarse con ella, o tomar clases de piano con un maestro que es agradable; o ir a ver a lo abuelos que viven en una hermosa hacienda.

C. Inmediatos y a largo plazo. Dependen de que los satisfactores los obtenga el individuo al mismo tiempo de realizar la actividad o en una época posterior. Ejemplo de la segunda es estudiar la carrera de psicología para ser en el futuro una psicóloga prestigiosa y adinerada.

D. Positivos y negativos. En efecto, se puede motivar a buscar o evitar algo. Ejemplo: pedir en el restaurante camarones a la plancha, por que le gustan mucho a la

persona (Positivo); o hacer todo lo imposible por no encontrarse con Juan Pérez que es un individuo no grato (negativo).

E. De deficiencia y de crecimiento. si se busca llenar una carencia o lograr un desarrollo o progreso. Ejemplo: por un lado, la sed que motiva a beber, un dolor de muelas que conduce al dentista; por el otro, tomar un curso intensivo de inglés para aspirar al puesto de embajadora en Londres; o bien, inventar una medicina contra la gripe.

F. Materiales espirituales. Como su nombre lo indica, son las motivaciones por realizar o adquirir bienes sensibles, o bien, a realizar valores trascendentales. Ejemplo: adquirir un auto cómodo y seguro (materiales); servir al prójimo desinteresadamente en las urgencias de un temblor o hacer méritos para irse al cielo (espirituales).

G. Conscientes e inconscientes. Cuando el sujeto se da cuenta o no de ellos. Existe toda una casuística, por ejemplo, si un individuo se quiere vengar de una persona que ofendió, y lo sabe perfectamente y lo admite, la motivación es consciente. Pero si cree que debe castigar a la persona para corregirla, y en realidad por dentro lo impulsa a la venganza, entonces es inconsciente.

H. Motivaciones básicas de la personalidad y motivaciones de determinados actos de la persona. Ejemplo del primer tipo lo tenemos en la persona metalizada, ambiciosa, que ve en todo lo que hace el signo de pesos; el segundo tipo, ponerse un suéter cuando hace frío.

I. Individuales o colectivos. Ya sea en una persona o en un grupo o equipo. Ejemplo: si alguien desea viajar a la India para enterarse de las costumbres de ese pueblo (individual); el entusiasmo de un equipo deportivo para sacar la medalla de oro en una olimpiada (colectivo). (15)

(15) RODRIGUEZ Estrada, Mauro; Motivación al Trabajo. Edt. El Manual Moderno, S.A. de C.V. México, 1988. págs. 19, 20 y 21.

3.3 Jerarquía de las necesidades

Si se considera como base la clasificación de las necesidades, según Abraham Maslow, se han realizado investigaciones acerca de la satisfacción de las personas en su trabajo, y frecuentemente se ha llegado a las mismas conclusiones. La clasificación comprende cinco factores o necesidades; las dos primeras están relacionadas principalmente con recompensas intrínsecas. Las necesidades escogidas se definen de la manera siguiente:

- 1.- Seguridad: comprender la seguridad psicológica y económica; la confianza que el individuo tiene en conservar su empleo.
- 2.- Social: oportunidades para ayudar a otros y para formar amistades íntimas (lo que corresponde a la necesidad de afiliación).
- 3.- Estimación: autoestima y prestigio dentro y fuera de la organización. (Se debe tener en cuenta que el prestigio es factor de la capacidad para influir en los otros).
- 4.- Autonomía: autoridad que el individuo ejerce, y oportunidad para pensar y actuar independientemente.
- 5.- Autorealización: oportunidad para el desarrollo personal, deseo de sentimientos de autorealización y de logro.

Esta Jerarquía de motivos va del más elemental, la necesidad de seguridad, al más complejo, la necesidad de realizarse a sí mismo.

A continuación distinguiremos los factores motivacionales del personal en los diferentes niveles jerárquicos.

a) La motivación en el nivel operativo

Si se considera la clasificación anterior, se puede decir que los empleados (que son los que ocupan el nivel operativo) se preocupan por las necesidades de nivel

inferior y no suelen satisfacer las más elevadas; incluso es posible que estas últimas no sean muy apremiantes para ellos.

A continuación se mencionan las principales fuentes de satisfacción:

- Pago por el trabajo realizado
- Pago comparado con el de otras empresas
- Política de vacaciones y prestaciones
- Seguridad en el trabajo
- Lugar de trabajo
- Sentimientos de satisfacción por el trabajo realizado
- Satisfacción por un buen trabajo
- Planeación futura de la organización

También se ha dicho que existen otros factores que influyen en el empleado para no ser productivo, y son:

- La complicación en el trabajo
- La enemistad con los jefes
- La inercia, que no lo impulsa a trabajar demasiado

b) La motivación a nivel superior

Los directivos que se preocupan por satisfacer las necesidades de alto nivel suelen interesarse relativamente poco por las otras, bien sea por suponer que quedarán automáticamente satisfechas al cumplir las necesidades más elevadas, o por sentir que son menos importantes en el orden general de las cosas.

No es sorprendente que la autorealización sea la necesidad que menos suelen satisfacer los altos directivos de las organizaciones. Es la más difícil de lograr puesto que es la más elevada; no faltará quien discurra que la naturaleza misma del hombre hace que sea imposible satisfacer esta necesidad.

Es igualmente probable que el carácter de esta necesidad sea tan personal, que los recursos y éxitos que el individuo pueda tener al margen de una organización sean más significativos que los que obtiene dentro de la estructura organizacional.

A continuación se presentarán las principales fuentes de satisfacción de los directivos o ejecutivos:

- Satisfacción de un buen trabajo
- Sentimiento de satisfacción por la clase de trabajo realizado
- Actuación de sus subordinados
- Contribución a la producción de la compañía
- Planeamiento futuro de la compañía
- Moral de los compañeros
- Aprecio de los ejecutivos por el trabajo personal
- Libertad para tomar decisiones en el trabajo

Se han confirmado que los factores motivacionales que actúan con más fuerza son:

- Prestigio de la ocupación y de la organización
- Responsabilidad inherente a la ocupación
- Participación en las decisiones

c) La motivación en el nivel medio

En seguida se van a tratar los factores motivacionales del personal que no está ni en el nivel inferior (operativo) ni en el superior, sino en el nivel medio. frecuentemente, se encuentran en este último nivel los profesionales.

El uso que se haga de las diferentes especialidades del conocimiento científico para resolver los problemas prácticos será la base primordial para la planeación, toma de decisiones y formulación de políticas, desde el más alto

nivel hasta el más bajo. Como resultado, las tres primeras tendencias mencionadas van a ser indispensables y poderosas, y la necesidad de utilizar plenamente su competencia y preparación va a provocar una revolución en la estructura directiva.

El trabajo del especialista consiste esencialmente en una actividad intelectual creativa para ayudar a la dirección de problemas, planeación en la toma de decisiones y el trabajo.

La labor de los directivos consiste principalmente en establecer objetivos (resultados esperados) y en recabar el esfuerzo y el compromiso profesional para su realización. Parte del valor único del profesional es su capacidad para determinar etapas que van a requerir el logro de los objetivos deseados. Con frecuencia es una persona que sabe más de esto que su jefe.

Este tipo de contribución intelectual para la organización no se puede lograr dando órdenes, ni con las prácticas tradicionales de supervisión, ni con sistemas rígidos de control como los que en la actualidad se aplican a los empleados de oficina. La complejidad de los problemas que hay que resolver, y la naturaleza de las decisiones que hay que tomar requieren a menudo del esfuerzo conjunto de muchos profesionales de campos distintos. Hasta ahora, los directivos no han adquirido más que un breve conocimiento o una capacidad superficial para administrar este tipo de equipos en colaboración, y para dar forma a estructuras organizacionales que permitan su utilización efectiva.

Durante los últimos años se ha despertado un vivo interés por la creatividad, pero se ha centrado en la identificación o descubrimiento de personas dotadas en posibilidades creadoras. No hay que olvidar que muchos ejecutivos antes de ocupar puestos de alto nivel jerárquico, también ocuparon cargos que se encuentran en el nivel medio de la misma escala. Sin embargo, la dirección no ha profundizado todavía en lo que se refiere para la administración de una organización integrada por individuos cuya contribución principal es de índole intelectual creadora.

Los especialistas profesionales son seres humanos, naturalmente, pero sus valores, expectativas y necesidades

motivacionales son muy distintas a las del empleado de oficinas.

Lo que motiva a los profesionales

Las remuneraciones tienen importancia, sin duda alguna, para los profesionales, pero hay numerosos trabajos de investigación que demuestran que aquéllas no son el incentivo principal que los impulsa a llegar a su mejor actuación. En relación con las retribuciones, la tarea genuina de la dirección es administrarlas de manera que los empleados profesionales las acepten como equitativas, con el fin de evitar descontentos y soslayar preocupaciones que interfieran con su trabajo. Si están deficientemente administrados, los emolumentos pueden reducir la eficiencia de los profesionales a un nivel inferior; no parece que estas asignaciones tengan valor suficiente para elevar ese nivel.

Para el profesional tienen mayor relevancia (siempre que su retribución sea equitativa) aspectos y valores como los siguientes:

- Utilización plena de su talento y preparación, lo cual significa atención crítica a la naturaleza de su trabajo, organización de las funciones en las que toma parte, reto dentro de su trabajo y libertad de supervisión minuciosa y rígida.
- Categoría y prestigio, no sólo dentro de la organización, sino fuera de ésta, respecto a su profesión. La tendencia a considerar las funciones del personal, a cuyo campo pertenecen la mayor parte de los profesionales, como "cargas" sobre la producción, es una de las diversas maneras con que se impide que se satisfagan sus necesidades de categoría y prestigio. Asimismo, a pesar de algunas concesiones más de carácter paternal, como el permiso para asistir a las reuniones de sociedades profesionales, la dirección y los directivos tienden a atar al profesionalista a la organización, de forma que reduce al mínimo su oportunidad para ganarse el renombre y reconocimiento de sus colegas en su campo de actividad.

Para él la participación pública y conocida en los asuntos de la sociedad profesional constituye una fuente

mucho más importante de reputación, que la mera asistencia a sus reuniones. Sin embargo, aún cuando no se ventilen secretos competitivos, tales actividades son consideradas con frecuencia como distracciones indeseables de las responsabilidades primordiales del profesional respecto a su organización. La realidad es que contribuyen a valorarlo, al mismo tiempo que le proporcionan satisfacción y prestigio. (16)

3.4 Teorías de la motivación

Para que una organización pueda prever la conducta de un empleado con cierta exactitud, tiene que saber sobre ese conjunto y las acciones que realizará la persona para alcanzarlo. No son pocas las teorías de la motivación ni los hallazgos de la investigación que intentan proporcionar explicaciones sobre la relación entre conducta y resultado. Por tanto, la teoría de la motivación está basada en tres factores:

1. Una necesidad, un sentido de desequilibrio físico o psicológico.
2. Un estímulo, búsqueda consciente o inconsciente de la manera de satisfacer la necesidad.
3. Un objeto, una situación que satisficera la necesidad. Actualmente, existen varias corrientes teóricas más representativas sobre el origen de la motivación y que anotamos a continuación. (17)

Alfred Adler afirmaba que el impulso básico único es la necesidad de seguridad, que finalmente se traduce en voluntad de poder.

(16) MC. GREGOR, Douglas; Mando y Motivación. Edt. Diana, México, 1977, pág. 36.

(17) MARTINEZ Silva Mario. Diccionario de Política y Administración Pública. Edt. Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, México, 1980. pág. 659.

Abraham Maslow estableció una Jerarquía en orden ascendente de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de autorrealización. La conducta humana es motivada por cualquiera de estas necesidades, pero existen algunas más importantes que otras, de lo que se deduce que el hombre tenderá a satisfacer sus necesidades en virtud de su propia Jerarquía de valores. Para Maslow, la necesidad de autorrealización se encuentra en la cúspide, y a ella se supeditan las demás, por lo que la considera como la única fuerza motivadora. (18)

Sin embargo, pese a que existe un consenso bastante amplio sobre el concepto de motivación, aún no se ha llegado a una explicación clara de cómo se origina, y son muchas y muy variadas las teorías que existen al respecto.

Por esa razón, hemos escogido para su estudio la teoría de Herzberg en relación con la actividad laboral de una organización.

Sobre la motivación Herzberg ideó la teoría de dos factores que pueden llamarse insatisfactores-intrínsecos, de acuerdo con quien analice la teoría. La prueba original de investigación de su teoría comprendía un grupo de 200 contadores e ingenieros. Por medio de entrevistas Herzberg empleó respuestas a preguntas tales como: ¿Puede usted describir con detalle cuándo se ha sentido excepcionalmente bien con su trabajo? Se informa que pocas veces se catalogaron las mismas clases de factores como buenos y malos a la vez. Este procedimiento sistemático tuvo por resultado la creación de dos clases distintas de factores: satisfactores e insatisfactores.

El estudio inicial de Herzberg dio por resultado dos conclusiones específicas acerca de su teoría. Primeramente, existe una serie de condiciones extrínsecas del puesto, que producen insatisfacción entre los empleados, si no se encuentran presentes. Si tales condiciones están presentes, eso no motivará forzosamente a los empleados.

(18) *Martínez Silva Mario. Diccionario de Política y Administración Pública. Edt. Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, México, 1960. pág. 660 y 661.*

Esas condiciones son los insatisfactores o factores de higiene puesto que son necesarios para mantener por lo menos un nivel de "no satisfacción". Estos factores son:

- El salario
- La seguridad del puesto
- Las condiciones del trabajo
- El estatus
- Los procedimientos de la empresa
- La calidad de la supervisión técnica
- La calidad de las relaciones interpersonales entre colegas, con los superiores y con los subalternos.

En segundo lugar, existe y funciona una serie de condiciones intrínsecas del puesto, para constituir fuertes niveles de motivación que pueden originar un buen desempeño.

Si esas condiciones no se encuentran presentes, su ausencia no resulta muy insatisfactoria. Esos factores se denominan satisfactores o motivadores son:

- El logro
- El reconocimiento
- La responsabilidad
- El ascenso
- El trabajo mismo
- La posibilidad del progreso

Herzberg logró un avance en el conocimiento de lo que las personas esperan de sus puestos.

A dichas personas se les cuestionó lo siguiente:

- Piense en alguna experiencia reciente que lo haya hecho sentirse particularmente incómodo con respecto a su trabajo.

- Qué efectos produjeron esos incidentes en su actitud y comportamiento?
- Cuánto duraron los efectos?

Herzberg encontró que cuando esas personas se sintieron particularmente bien con respecto a su trabajo, había ocurrido algo que los hizo sentir que desempeñaban sus labores especialmente bien, o que adquirían cada vez más experiencia en su área respectiva. Las respuestas más usuales fueron como ésta: "Hace seis meses se me asignó una tarea que implica mayor responsabilidad y la oportunidad de aprender algo nuevo".

Por otra parte, la sensación de disgusto, por lo general se debía a la impresión de estar siendo tratado injustamente (poco sueldo, malas condiciones de trabajo y algunos otros factores no relacionados específicamente con el contenido del trabajo).

Estos hallazgos lo llevaron a la conclusión de que existen dos series de factores que afectan el comportamiento:

1. Los que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, incentivos o motivadores, y
2. Los de higiene y mantenimiento

En su mayor parte, los verdaderos motivadores fueron factores como el logro, crecimiento, reconocimiento, responsabilidad y progreso que se relacionan con el contenido del trabajo. Fueron los verdaderos motivadores porque eran capaces de dar al trabajador una sensación de satisfacción.

Los otros factores se refieren básicamente al salario, prestaciones, condiciones de trabajo, etc. Les llamó factores de higiene porque no producían mejora alguna en las actitudes o el comportamiento del trabajador; únicamente evitaban la insatisfacción y el decaimiento de la moral. No se relacionaban con el trabajo, sino con el medio ambiente en que se desarrollaba. La falta de atención a estos factores tenían un notable efecto en las actitudes, pero no producían un efecto positivo importante cuando eran debidamente atendidos.

El modelo de Herzberg supone fundamentalmente que la satisfacción con el puesto no es un concepto unidimensional. Su investigación conduce a la conclusión de que dos continuos interpretan correctamente satisfacción. (19)

A partir de estos resultados de Herzberg, han proliferado las investigaciones sobre el tema con resultados contradictorios. En algunos casos, se sometieron a prueba las siguientes hipótesis:

- a) Los factores causantes de satisfacción serán diferentes de los productores de insatisfacción en el trabajo.
- b) Los factores motivadores e higienizantes serán diferentes en cada muestra de sujetos, en función de las diferencias socioeconómicas y culturales que presenten las muestras.

Pereda y Redondo (1983) encontraron que la teoría de Herzberg se confirma, aunque no en el mismo sentido en que el planteaba; sino con ligeras matizaciones en cuanto a su formulación original. Los resultados que ellos encontraron indican, en relación a las hipótesis antes planteadas, lo siguiente:

- a) Los aspectos que producen satisfacción a los sujetos en el trabajo son diferentes de aquellos que les causan insatisfacción.
- b) Es necesario considerar las características socioeconómicas y culturales de los sujetos a la hora de analizar los aspectos satisfactorios e insatisfactorios en cada grupo de sujetos, pues dichas características de diferencias van a hacer que los factores motivadores e higienizantes sean ligeramente distintos, aunque siguiendo una misma línea general, en cada grupo de sujetos.
- c) Las características socioeconómicas y culturales de los sujetos van a influir sobre la importancia que cada

(19) GIBSON James L. Organizaciones, Conducta, Estructura y Proceso. Ed. Interamericana, México, 1983. p. 108.

aspecto del trabajo tiene para un grupo diferente de sujetos. Dicha importancia, representada por el número total de veces que ha citado cada factor va a tener una importancia decisiva a la hora de determinar el papel motivador o higienizante que dicho factor va a desempeñar.

- d) La constitución interna de cada factor va a seguir, en líneas generales, la propugnada por Herzberg: los factores intrínsecos al trabajo desempeñaran un papel motivador, mientras que los extrínsecos al mismo tiempo actuaran como higienizantes.

Por otro lado, Pereda y García (1986), al realizar un estudio respecto de las causas de satisfacción e insatisfacción en el trabajo en empleados españoles de Banca, encontraron que entre ellos, son distintas las causas que producen satisfacción en el trabajo de las que producen descontento. En general, las divisiones de los factores en motivadores e higienizantes se ajustan al modelo de Herzberg, aunque con una importante diferencia: la remuneración es un factor que se considera ambivalente con tendencia a actuar como satisfactor, mientras que debía ser un factor insatisfactor, por ser extrínseco al trabajo.

Estos resultados pueden explicarse dado el escaso atractivo de muchos puestos de trabajo en la Banca, y por el nivel salarial, superior en estos empleados al del conjunto nacional. Por ello, los empleados de Banca pueden basar su autoestima en la remuneración que reciben, más que en el interés que pueda suscitar el trabajo que realizan.

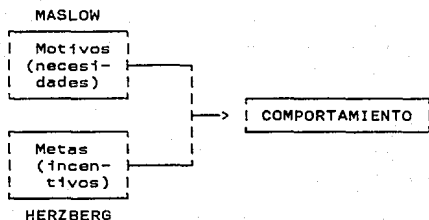
En general se puede concluir que los resultados de estas investigaciones apoyan las formulaciones "suaves" de la teoría de Herzberg, aunque dichas formulaciones se han perdido en discusiones sobre la aceptación o no de la teoría de los dos factores, sobre si los enunciados "suaves" son o no superiores a los "radicales", sin entrar en el análisis detallado de las causas de las diferencias existentes entre las distintas investigaciones.

Finalmente, podemos decir que las variables personales de los sujetos van a influir en la actuación de un factor como satisfactor o insatisfactor en un grupo determinado de sujetos. Esto explicaría los diferentes resultados encontrados en las distintas investigaciones llevadas a cabo sobre las causas de la satisfacción e insatisfacción

en el trabajo. Estos resultados difieren entre sí por la sencilla razón de que las causas de satisfacción y descontento, en cada grupo de sujetos, eran distintas, a causa de las diferencias existentes entre dichos grupos de trabajadores.

La relación entre Herzberg y Maslow

Maslow nos ayuda a identificar las necesidades o incentivos, mientras que Herzberg lo atribuye a las metas o incentivos que tienden a satisfacer estas necesidades, como se presenta en la figura siguiente:

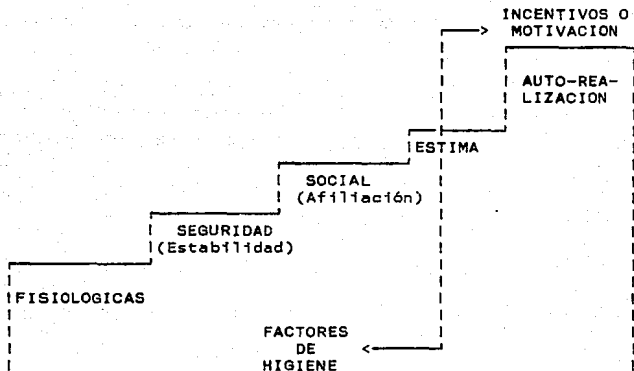


Por lo tanto, cuando existe la motivación y se conocen cuáles son las necesidades de fuerza mayor (Maslow) de los individuos sobre los que se quiere influir, debe ser capaz de determinar las metas ambientales (Herzberg) que pueden proporcionar motivar a esos individuos. Del mismo modo, si se sabe cuáles con las metas que se desean satisfacer, se puede pronosticar cuáles son las necesidades de fuerza mayor.

Esto se puede hacer porque se ha encontrado que el dinero y los beneficios tienden a satisfacer las necesidades de los niveles fisiológicos y de seguridad; las relaciones interpersonales y la supervisión son ejemplos de factores de higiene que tienden a satisfacer necesidades sociales.

El incremento en la responsabilidad, un trabajo estimulante, el crecimiento y el desarrollo son incentivos que tienden a satisfacer necesidades en los niveles de estima y autorrealización.

En la figura 1.1 se muestra la relación que se considera que existe entre las estructuras de Maslow y la de Herzberg.



Se considera que las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y parte de las de estima, son todos factores de higiene. Las necesidades de estima están divididas porque existen algunas diferencias precisas entre el nivel social por sí mismo y el reconocimiento. El nivel social tiende a ser una función de la posición que la persona ocupa. Esta posición puede haberse adquirido a través de lazos familiares o presiones sociales y, por tanto, es posible que no sea el reflejo de un logro personal o de un reconocimiento ganado por la persona. El reconocimiento se adquiere a través de la competencia y el logro; se gana y se otorga por otros. De ese modo, la

posición social se clasifica dentro de las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales, como un factor de higiene, mientras que el reconocimiento se clasifica como incentivo junto con la necesidad de estima. (20)

Mediante sus investigaciones Herzberg encontró que algunas necesidades muy similares a las propuestas por Maslow están, en realidad, en operación en el contexto de la situación del trabajo; enfocó su atención exclusivamente sobre aquellas fuentes de motivación pertinentes a la realización del trabajo. Halló que solamente los "sistemas" correspondientes a los niveles de estatus-ego y autorealización podrían en realidad servir de fuentes de motivación para trabajar en una forma efectiva; encontró que las necesidades de pertenecer estaban, de alguna manera, relacionadas con la motivación del trabajo, especialmente en el área de las relaciones entre supervisor y subalterno y, en menor medida, a cuestiones de satisfacción interpersonal no relacionadas con la situación de trabajo.

De acuerdo con Maslow a estas necesidades más altas en la jerarquía se les ha denominado motivadoras por Herzberg.

Los sistemas de necesidades más bajos, especialmente los sistemas básicos y de seguridad, se han denominado por Herzberg potenciales "de satisfactores", más que fuentes de motivación orientadas al trabajo.

En realidad, las necesidades no satisfechas de nivel más bajo van adquiriendo prioridad sobre la importancia del trabajo, y los individuos afectados se sensibilizan a las necesidades más básicas cuya satisfacción buscan y comienzan a perder de vista las recompensas inherentes al trabajo.

Los comportamientos menos maduros y menos constructivos provocados por estas necesidades de orden menor serán, claro está, las que había de emplear la persona así orientada.

(20) BLANCHARD Ken, H. y Hersey Paul. Estilo eficaz de dirigir. Edt. Ediciones, México, D. F., 1981, p. 101, 102.

La organización puede, en gran medida, determinar la clase de comportamiento que utilizarán sus empleados, ya sea maduro y constructivo, o no, mediante la provisión de oportunidades para la expresión, de actividades dirigidas a una meta y también mediante la provisión de metas obtenidas y significativas. Por lo general, es una decisión de la organización, pero tendrá que basarse en una teoría de motivación viable y sobre un pleno conocimiento del significado y de la importancia de los diversos sistemas de necesidades que influyen en los comportamientos de la gente.

CAPITULO 4

LA MOTIVACION EN LA EMPRESA

CAPITULO 4

LA MOTIVACION EN LA EMPRESA

4.1 Imagen de la empresa

En la empresa la motivación es importante por que abarca la fase de acción de la conducta de los empleados; trataremos de escribirlas por medio del modelo motivacional que se presenta a continuación. (21)

Estado interno de desequilibrio, necesidad, deseo o expectativa acompañada por anticipación	Conducta o acción	Incentivo o meta
---	-------------------------	------------------------

Modificación del estado interno

Unificación y designación de los motivos

Su explicación puede derivarse de las características basadas en otras conductas; por lo tanto, la necesidad de inferir motivos de la conducta complica mucho nuestra comprensión sobre la motivación humana. Pueden surgir conductas similares de motivos básicos muy diferentes, y distintas conductas pueden resultar a menudo del mismo motivo, por ejemplo: Para algunas personas el dinero representa una seguridad básica, para otras representa el poder y para otros más es solo un medio para conseguir comodidad y lujo.

Conformación de los motivos

Rara vez existe solo un motivo o separado, por lo tanto, la conformación de motivos dentro de una persona está sin duda en un estado constante de cambio lo que complica, obviamente, la observación y modificación de los motivos humanos. Por ejemplo, en la empresa aceptar una promoción puede llegar a satisfacer la necesidad de

(21) DUNNETTE, Marvin D. y Kirchner, Wayner K., Psicología industrial; Edt. Trillas. México, 1980. pág. 143.

posición o poder, pero al mismo tiempo frustrar los requerimientos sociales de aceptación por los miembros del grupo al que se pertenece.

Los motivos que se basan en la anticipación de la satisfacción a menudo se fortalecen por el logro de la meta; su alcance va acompañado por un sentimiento de anticipación y de fijación de nuevas metas; su logro puede provocar sentimientos de alegría y estimación personal.

Así, la necesidad de obtener algo de importancia y provoca un sentimiento de estimación personal.

Si se considera lo anterior, es difícil predecir las consecuencias conductuales que puede tener un conjunto dado de incentivos en un individuo determinado.

Los directivos de una empresa deben estar conscientes no sólo de la motivación de los seres humanos, sino también de los procesos que se dan cuando el empleado entra en una organización y sigue una trayectoria dentro de ésta.

Factores motivacionales

El administrador, en su papel de conductor de grupos para el logro de un objetivo común, necesita saber qué factores motivacionales actúan sobre los integrantes de esos grupos y, por qué no?, sobre los grupos mismos. (22)

Los motivos dan lugar a la conducta del individuo y es a través de ésta como se puede deducir la clase de motivos que tiene una persona, ya sea en forma directa o indirecta, obvia o verbal.

Se debe recordar que los motivos pueden ser implícitos y sutiles, más que explícitos y evidentes; (23) que la función del administrador radica en conocer, reconocer y obtener ventajas de los factores motivacionales, no para manipular sino para crear ambientes propicios que, en la

(22) KOONTZ Harold y O'Donnell Cyril. Curso de Administración Moderna. Editorial Mc. Graw Hill, México, 1988, p. 63.

(23) LINDGREN Henry Clay. Introducción a la Psicología Social. Edt. Trillas. México, 1979. pág. 97.

medida de lo posible dentro de la estructura de la empresa, permitan la satisfacción de las necesidades de los trabajadores; esta satisfacción no puede ser total ya que se caería en un paternalismo nocivo. Finalmente, un programa motivacional adecuado y bien aplicado repercutirá en la imagen de la empresa; por lo tanto, habrá un mayor índice de productividad que beneficiará a la misma a sus trabajadores y a la comunidad

Es importante determinar cuáles son los factores motivacionales que la empresa está en posibilidad de utilizar para satisfacer aquellas necesidades cuya satisfacción constituye un poderoso estímulo para su personal, ya que el sólo hecho de que un individuo se incorpore a la organización, no significa necesariamente que trabajará y contribuirá, hasta donde le sea posible, alcanzar la meta de la empresa.

Los factores motivacionales se han clasificado de acuerdo con el siguiente cuadro:

FACTORES MOTIVACIONALES

	En función del trabajador	Económicos o materiales No económicos o morales
MOTIVANTES	En función del trabajo	Extrínsecos Intrínsecos
	En función de la organización	Positivos Negativos

En función del trabajador

Factores motivacionales económicos.

Son las motivaciones tanto de tipo financiero o material como básicas y de seguridad.

En función del trabajo

Factores motivacionales extrínsecos.

Son factores que se encuentran en el medio ambiente del individuo, cuya relación con la conducta del mismo no es del todo directa: dinero, ascensos, alabanzas.

reconocimientos, críticas, aceptación y rechazo sociales y prestaciones.

Factores motivacionales intrínsecos

Son los factores esenciales de la actividad misma: el premio es la realización. No pueden ser controlables directamente del exterior, pero las características del ambiente pueden aumentar o reducir las oportunidades del individuo para obtenerlas; como ejemplo tenemos: la adquisición de conocimientos o talentos prácticos; autonomía, prestigio y solución a los problemas, ayuda y amor a los demás.

En función de la organización

Factores motivacionales positivos.

Estos factores orientan al individuo hacia la dirección deseada y sirven de guía eficaz para la conducta que se quiere, puesto que buscan la participación voluntaria del mismo.

Estos factores alejan al individuo de la dirección deseada ya que se puede conseguir que una persona quiera hacer algo, pero no habrá un factor motivacional negativo (temor, castigo, amenaza, por ejemplo) que lo obligue a hacerlo voluntariamente. Asimismo, este tipo de factor puede conducir a que el individuo guarde un resentimiento que tarde mucho en desaparecer y que puede ocasionar indisciplina e incluso, cuando se aplica de manera colectiva ser una de las causas de huelga.

4.2 La motivación hacia el trabajo

Los factores motivacionales hacia el trabajo son:

Dinero

No hay duda que, hasta cierto punto, el factor económico es motivante e importante, aunque no el único.

Entrenamiento

El simple hecho de que el empleado conozca la existencia de un programa de entrenamiento es un factor motivante. Dentro de él se presenta el sentido de la importancia al reconocer que la empresa se preocupa por su mejoramiento. Cuando el entrenamiento da los resultados esperados y el empleado resuelve sus problemas de actitudes, habilidades, conocimientos y destrezas, se siente mejor, produce más y su sentido de satisfacción lo entusiasma y lo motiva.

Seguridad

Generalmente, la seguridad es el aspecto emocional más importante en el ser humano que depende de factores muy variados desde su origen familiar, educación, costumbres, hasta su ideología religiosa. En este sentido el jefe tiene un verdadero reto para establecer las bases de un nivel de confianza apropiado a las condiciones del empleado en particular y las características del trabajo que va a desarrollar. Proporcionar información adecuada para el desarrollo del empleado, en forma constructiva y positiva le asegura mejorar lo que hace correctamente; sin duda su sentido de satisfacción crecerá al creársele continuamente la idea de que él puede hacerlo por sí mismo.

Aceptación

El ser y sentirse de una organización, es decir, ser aceptado en el grupo de trabajo, provoca una satisfacción de orgullo y confianza en el empleado, que lo entusiasma para tomar el objetivo de la empresa como propio, por lo que su esfuerzo es máximo al sentirse aceptado como parte integrante del equipo. El Jefe debe activar continuamente este sentimiento.

Reconocimiento

Siempre que la oportunidad se presente, es necesario hacer un reconocimiento por el trabajo bien desarrollado.

El empleado se estimula y aumenta su fuerza de trabajo no solamente cuando su superior inmediato lo reconoce o lo felicita, sino también en forma más prominente cuando el jefe comunica a todo el grupo de trabajo el éxito obtenido o el hecho de haber sobrepasado la meta. Esta situación provoca un sentido de satisfacción y aumenta la seguridad

en el empleado, quien con nuevos bríos busca afanosamente obtener más triunfos.

Exito

Se hace relevante el hecho de que un hombre tiene éxito cuando hace lo que quiere; como empleado puede obtener mayor beneficio económico, reconocimiento y oportunidades.

Gasto en el trabajo

Este factor motivante en muchos casos es accidental, en el sentido de que no siempre el individuo está a gusto con lo que hace. En el peor de los casos, él se equivocó de carrera y es necesario que haga algo para resolver la situación. Aun cuando este caso se presenta, no es muy frecuente que se deje la profesión seleccionada; se buscan otros horizontes y nada más. Sin embargo, no disfrutar del trabajo implica complejos aspectos de intercomunicación en el individuo, quien requiere muchas veces de decisiones drásticas; cuando éste no es el caso, es decir, cuando se disfruta del trabajo, este factor es más que motivante, es automotivante y el empleado trabaja por sí mismo. Esta situación se presenta frecuentemente, sin embargo el jefe nuevamente juega un papel relevante al proporcionar el ambiente y facilitar los medios para que el empleado verdaderamente disfrute de su trabajo, y que se encuentre y reconozca la satisfacción de sentirse y ser mejor.

Competencia

Establecer una competencia constructiva en el grupo de trabajo crea un espíritu de lucha y sentido de reto. El jefe deberá balancear las capacidades de cada uno de sus empleados, y dar asignaciones de responsabilidades en concordancia con los objetivos que se persiguen.

Cooperación

Aunque muchos piensan que es mejor usar la cooperación que la competencia para obtener resultados, todo dependerá de las circunstancias y de los individuos que intervengan en la misma. Así, no debe menospreciarse ninguno de estos dos factores, utilizando sólo uno de ellos.

Sentido de la obligación

Se puede decir que este factor motivante es un aspecto

externo a las responsabilidades del puesto, pero los efectos se manifiestan en el desarrollo del propio trabajo, es decir, un empleado que tiene obligaciones familiares o compromisos personales desarrolla su sentido de obligación y responsabilidad y lo hace un hombre de empuje en la obtención de resultados.

Asesoramiento de campo

Este factor motivante es uno de los más importantes, se puede decir que es la columna vertebral del proceso motivacional; el empleado aprecia más que nada la ayuda, el apoyo y el interés que se tiene hacia él al estar desempeñando sus actividades.

Imitación-identificación

Este fenómeno tan común es el deseo de las personas que trabajan para un individuo, de imitarlo o de ser lo que ellos piensan que él desea que ellos sean. Generalmente, los subordinados dotan a su superior de cualidades y atributos que la vida les ha negado.

Mayor responsabilidad

Este factor consiste en delegar una mayor responsabilidad, pero sin olvidar que ésta corresponderá también a una delegación de mayor autoridad.

Identificación con el objeto organizacional

Cuando los objetivos de la organización no son opuestos a los del individuo, dará por resultado que éste encamine sus esfuerzos de los mismos.

Medio ambiente físico laboral

Otro factor motivante es aquel donde el individuo se encuentra a "gusto" en el lugar de trabajo, porque hay bastante iluminación, los colores que existen alrededor le son agradables, los mismo que la ventilación y la existencia de música (que aunque hacen que no esté insatisfecho tampoco lo deja satisfecho).

Participación

No hay duda de que es raro que el empleado no se motive al

ser consultado sobre la acción que le afecta por estar participando en el acto, ya que la participación responde a diversos motivadores básicos. Es una forma de reconocimiento lo que significa que los administradores renuncien a sus puestos, pues cuando se trate de cuestiones que requieran de sus decisiones, son ellos quienes deben tomarlas.

Enriquecimiento del trabajo

Este factor se utiliza para hacer los trabajos desafiantes y significativos, esto no quiere decir que el trabajo se amplíe sino que sea un factor que haga sentir al individuo la necesidad de lograrlos.

Conocimiento de los resultados

Conocer los resultados es bastante significativo. Este factor se observa en la vida real si se aplican a quienes no se les ha dado conocimiento de la cantidad y calidad de su producción.

Comunicación

Los seres humanos tenemos la capacidad de transformar nuestras ideas en palabras, mismas que una vez comunicadas a nuestros semejantes pueden modificar no sólo su actitud, sino también su conducta individual y la de grupo.

Trato agradable, digno

El trabajador siempre buscará que su jefe o jefes le den un trato acorde con su dignidad humana.

Posibilidad de progreso

La empresa al brindarles posibilidades de progreso, sobre todo en empleados de cierta categoría, hace que tengan deseos de alcanzar un desarrollo profesional bastante amplio como para pedir que les den la posibilidad de mejorar su salario, nivel jerárquico y posición social.

Respeto a la vida privada

En la empresa cuando el individuo tiene la plena confianza de que su vida familiar será independiente en lo que respecta a sus labores como trabajador, habrá de influir en la eficiencia de éstas.

Medio ambiente social laboral

El trabajador tendrá derecho a que el medio ambiente donde se desarrolla sea moral y sano.

Temor o miedo

Este factor indudablemente es un motivador altamente emocional, aunque pueda parecer muy negativo y, en algunos casos, contraproducente. Analicemos por un momento este factor instintivo del ser humano que en su forma más práctica no es otra cosa que una reacción a todo lo que desconoce, e inclusive conociéndolo no está totalmente seguro de ello. El factor temor o miedo se encuentra en éstas características como un factor dinámico del ser humano.

Sanciones

Este elemento también negativo aleja al individuo de la dirección deseada, es decir, nunca ejerce un control completo sobre él. Se logrará que desempeñe sus labores, pero no habrá sanción que lo obligue a hacerlo voluntariamente.

Amenazas

También este concepto es negativo y tendrá el mismo resultado que el anterior pero aumenta un resentimiento hacia quien lo amenazó, que suele tardar mucho en desaparecer; por ejemplo, un empleado resentido puede transformar la disciplina en indisciplina y hasta hacer explotar una huelga. (24)

4.3 El papel de la personalidad.

La relación entre conducta y personalidad es tal vez uno de los temas más complejos que deben comprender los administradores. La personalidad puede definirse como las características y conductas de un individuo organizadas de tal suerte, que refleje el ajuste singular que dicha

(24) Motivación en el trabajo. CENEPRO. México 1982, p. 35.

persona tiene con su ambiente. Generalmente, se cree que la personalidad de un individuo se mantiene estable en el transcurso del tiempo, pero que la conducta varía siempre de una situación a otra. El patrón consiste en que se desarrolla lo que los psicólogos han denominado como personalidad. Son de aceptación general, varios conceptos sobre la personalidad las cuales se enumeran a continuación:

- 1.- La personalidad es un todo organizado; de otro modo el individuo no tendría significado.
- 2.- La personalidad parece estar organizada en patrones que se pueden observar y medir hasta cierto grado.
3. Aún cuando hay una base biológica para la personalidad, el desarrollo específico es producto de los ambientes sociales y culturales.
- 4.- La personalidad tiene aspectos superficiales tales como actitudes respecto a ser jefe de un equipo, y un núcleo más profundo tal como los sentimientos relacionados con la autoridad o la ética del trabajo.
- 5.- La personalidad involucra a la vez características comunes y únicas. Cada persona es diferente de otra en ciertos aspectos, aunque le es similar en otros.

Las cinco ideas anteriores están incluidas en la siguiente definición de la personalidad:

La personalidad de un individuo es una serie, relativamente estable, de características, tendencias y temperamentos que han sido formados de manera significativa por herencia y por factores sociales, culturales y ambientales. Esa serie de variables determina los aspectos comunes y las diferencias en la conducta del individuo.

La tercera idea señala algunos factores que influyen en el desarrollo de la personalidad, mismos que se presentan en la figura 1. De acuerdo con algunos estudios de historia familiar en la primera infancia, se ha demostrado lo importante de los factores hereditarios en la formación de la personalidad. La importancia de la herencia varía de una característica de la personalidad a otra, por ejemplo, la herencia suele ser más importante

para determinar el temperamento de una persona que sus ideales y sus valores.

Es elevadísimo el grado en el que cada persona está moldeada por la cultura, aunque reconocemos claramente su impacto en la formación de nuestras personalidades. Se produce progresivamente, y por lo general no queda más alternativa que aceptarla. El funcionamiento estable de una sociedad exige que haya patrones de conducta compartidos entre sus miembros, y que exista alguna base para saber cómo conducirse en ciertas situaciones. Para asegurarlo, la sociedad institucionaliza diversos patrones de conducta; esto significa que la mayoría de los miembros de una cultura tendrán ciertas características comunes de personalidad.

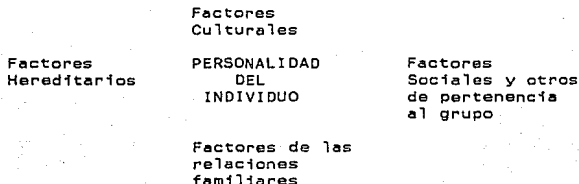


Fig. 1

El factor social también es importante para formar la personalidad. Cada ciudad tiende a estar habitada por diferentes clases sociales, cada una con sus costumbres propias. La comunidad donde un niño crece es el ambiente en el que aprende las cosas de la vida. Por otra parte, la clase social influye en la percepción que de sí misma tiene la persona como su percepción del prójimo, del trabajo, la autoridad y el dinero. En términos de problemas organizacionales tan apremiantes como la adaptación, la calidad de la vida laboral y la insatisfacción, el administrador que intente comprender a los empleados tendrá que prestar atención a los factores sociales.

La naturaleza de las expectativas que abriga una persona respecto a los demás, las formas en que una persona intenta obtener satisfacción, la manera en que se expresan los sentimientos y se resuelven conflictos emocionales, todas ellas están formadas en un contexto interpersonal. Un factor clave de este contexto lo constituyen las relaciones familiares o entre padre e hijo que establecen un patrón de conducta que, como un molde, deja huella importante en toda la conducta posterior dentro de la organización laboral.

Si se analizan las determinantes que configura la personalidad (Fig. 1) se verá que el administrador tiene poco control sobre estos factores. Esto no deberá hacernos suponer que por estar formada fuera de la organización, la personalidad no es un factor importante de la conducta en el lugar de trabajo. Las respuestas conductuales de un empleado simplemente no pueden ser comprendidas del todo sin considerar el concepto de personalidad. De hecho, la personalidad está tan interrelacionada con la percepción, las actitudes, el saber y la motivación, que cualquier análisis de la conducta o cualquier intento de pronosticarla sería bastante incompleto a menos que se le tome en cuenta.

Personalidad y conducta

Es de interés para los investigadores conductuales si los factores de personalidad que miden los inventarios o pruebas proyectivas pueden pronosticar la conducta o el desempeño en las organizaciones. En la investigación de la conducta organizacional pocas veces se emplea un inventario total para examinar si la personalidad es un factor para explicar la conducta.

Es característico que se empleen factores de personalidad seleccionados como el lugar de control, la tolerancia a la ambigüedad o la propensión al riesgo, para examinar la conducta y el desarrollo

El lugar de control

Existen personas que se creen autónomas, es decir, dueñas de sus destinos y que, por lo tanto, tienen la responsabilidad de lo que les suceda; consideran que el control de sus vidas proviene de su interior.

Rotter llama a esas personas internalizadores. Por otra parte, el mismo autor dice que muchas personas creen que son indefensos trabajadores del destino, que están controladas por fuerza exterior sobre las cuales tienen poca o ninguna influencia. Estas personas creen que su lugar de control es externo, no interno y se les denomina externalizadoras.

El concepto de lugar de control parece tener cierta utilidad para comprender la conducta y el desempeño del individuo; sin embargo, resulta inflexible para clasificar a los individuos como internalizador o externalizador. Hoy en día se han mezclado probablemente las tendencias: aun el externalizador más fatalista probablemente responderá en algunas situaciones a los desafíos, enfrentándolos en vez de negar que existen.

Tolerancia a la ambigüedad

El interés que hay en la tolerancia/intolerancia a la ambigüedad deriva de intentos por establecer la relación entre el factor de la personalidad y síndrome autoritario. La tolerancia se define como tendencia a percibir (es decir, interpretar) situaciones ambiguas como fuentes de amenaza; la tolerancia a la ambigüedad es la tendencia a percibir situaciones que son ambiguas. Se produce una situación de trabajo ambigua cuando el individuo no puede estructurarla adecuadamente por falta de indicios suficientes. Una nueva situación por ejemplo, un nuevo puesto donde hay pocos indicios familiares; una situación compleja, por ejemplo un administrador que recibe órdenes de distintos puntos y donde hay muchísimos indicios que considerar; y una situación contradictoria como un jefe de proyecto que enfrenta indicios difíciles sugieren instrucciones diferentes y constituyen tres posibles situaciones ambiguas. En diversas situaciones de trabajo que implican cambios de tecnología, estructura o personal, el factor de tolerancia a la ambigüedad puede ser importante para comprender o pronosticar reacciones conductuales.

Aceptación de riesgos

La inclinación a arriesgarse es un atributo de la personalidad que influye en la conducta y el desempeño. Se han efectuado estudios para analizar la tendencia de un individuo a aceptar riesgos individualmente o en grupo.

Los resultados parecen indicar que existen diferencias individuales que influyen en la toma de decisiones individual y grupal.

Determinar si los individuos tienen una propensión a aceptar riesgos puede ser útil al seleccionar las mejores situaciones para utilizar grupos que toman decisiones. Ciertos estudios indican que los grupos toman decisiones más arriesgadas que los individuos. En algunos de los estudios se utilizó un problema de dilema; a los individuos se les solicita que proporcionen una probabilidad mínima al tomar una decisión, entonces se forman grupos que analizan un problema hasta llegar al consenso. Los grupos suelen recomendar una probabilidad más alta que el promedio de las recomendaciones individuales, lo cual implica una desviación hacia el riesgo.

Se dan varias explicaciones sobre la desviación como: 1) la responsabilidad es diluida entre el grupo; 2) hay cierto valor social al ser considerado como aceptador de riesgos y 3) los líderes que influyen más en las discusiones grupales serán probablemente más propensos a asumir riesgos.

Existen otras variables que han sido tema de estudio como: el dogmatismo, el autoritarismo y la complejidad cognoscitiva; éstos y los tres factores antes mencionados parecen tener cierta influencia sobre la conducta y el desempeño en diversas situaciones laborales. La importancia de las variables de la personalidad difiere de un puesto a otro, de una persona a otra y de una situación a otra. Si pudieran medirse de manera válida, quizá proporcionarían a los administradores mayor exactitud en sus pronósticos de la conducta y el desempeño del puesto. Para evaluar las variables de la personalidad con validez hace falta un cuidadoso análisis de hacer suposiciones sobre la manera en que están relacionadas la personalidad y la conducta. (26)

(26) GIBSON James L., Ivancevich John M. y Jr. Donnelly James H. Organizaciones: Conducta, Estructura, Proceso. Edt. Latinoamericana, México, 1983. págs. 77 y 78.

4.4 Las Teorías "X" y "Y"

Una de las responsabilidades esenciales de todo administrador, de toda persona con autoridad, es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados, así como su motivación.

Para el director o administrador resulta fundamental adoptar una postura respecto a la naturaleza humana, ya que deberá coordinar el esfuerzo de los integrantes de la organización. Respecto a los supuestos sobre la naturaleza del hombre existen dos corrientes: la corriente optimista, que piensa que el hombre es bueno, responsable y bondadoso por naturaleza; la otra se llama corriente pesimista, y dice que el hombre es perezoso, irresponsable y malo por naturaleza.

De estas corrientes se derivan las teorías gerenciales de Douglas McGregor denominadas las teorías "X" y "Y".

La teoría "X", tradicional o sistema autorizado explotativo se basa en las siguientes proposiciones:

La gerencia es responsable de la coordinación de los elementos que integran a la empresa productora (dinero, materiales, equipo, personas) para servir a sus fines.

En cuanto a las personas, este es un proceso que dirige sus esfuerzo, los estimula y controla sus acciones al modificar su conducta para ajustarla a las exigencias de la organización.

Sin esta intervención activa de la gerencia el elemento humano se mostraría pasivo e incluso contrario a las necesidades organizacionales. Por tanto, hay que persuadir a las personas, premiarlas, sancionarlas, controlarlas; es preciso dirigir sus actividades; esa es la tarea de la gerencia al dirigir a sus subordinados o trabajadores. Con frecuencia sintetizamos esta idea diciendo que la gerencia debe lograr que se hagan las cosas por medio de otros individuos.

Detrás de esta teoría convencional hay una variedad de conceptos, supuestos y opiniones menos explícitos, pero muy difundidos.

El hombre común tiene aversión natural al trabajo y lo evitará cuantas veces pueda.

Debido a esta característica humana de la aversión al trabajo, la mayoría de la gente debe ser obligada, controlada, dirigida, coaccionada y amenazada con castigo para lograr que realice el esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos de la empresa.

El hombre común prefiere ser dirigido y evita la responsabilidad, tiene poca ambición y anhela la seguridad sobre todas las cosas. Es esencialmente egocentrista e indiferente a las necesidades organizacionales; es por naturaleza resistente al cambio. Asimismo, es crédulo, no muy brillante, víctima propicia del charlatán y del demagogo. (27)

En la actualidad el aspecto humano de la empresa está integrado por proposiciones y supuestos como las estructuras de las organizaciones, sus normas ejecutivas, prácticas y programas que reflejan esas maneras de pensar.

De los supuestos anteriores se deriva una serie de políticas y expectativas por seguir de los directivos de las organizaciones y que a continuación se describen.

Políticas

- Dar a la gente tareas simples y repetitivas.
- Vigilar de cerca el personal y establecer controles estrechos.
- Establecer reglas y sistemas rutinarios.

Expectativas

Al controlar estrechamente a la gente se alcanzarán los estándares que se le han fijado.

(27) MCGREGOR Douglas. Mando y Motivación. Edt. Diana. México, 1981. pág. 38.

Si se piensa que la mayoría de las personas detestan el trabajo y son irresponsables, eso traerá como consecuencia que el jefe será quien decida y ordenará a sus subordinados la ejecución de tareas ya establecidas de antemano por él, en el tiempo que fije y con las características, también indicadas por él. Este jefe es un autócrata, él solo tomará todas las decisiones que, probablemente, lo hagan trabajar más de la cuenta y muchas veces se retrasará el trabajo. Por todo esto, pierde la oportunidad de planear ya que su máximo interés radica en el control.

Las características de la teoría "X" o paternalista son:

- 1.- El director o administrador trata a sus subordinados en forma amistosa, pero no es sincero.
- 2.- Reúne a sus colaboradores para que cooperen con él en la toma de decisiones; pero finalmente él toma la decisión que mejor le parezca.

Posibles efectos entre los subordinados:

- A. La mayoría de los subordinados siente simpatía por el director.
- B. Aquellos subordinados que se dan cuenta de la falta de sinceridad, sienten odio por el director.
- C. No existe iniciativa y el desarrollo personal es nulo.
- D. Se detecta sumisión entre los subordinados.

La teoría "Y" propone lo siguiente:

1. La gerencia es responsable de organizar los elementos de la empresa productora (dinero, materiales, equipo y personal para servir a sus necesidades económicas).
2. Por naturaleza los individuos no son pasivos ni se resisten a servir a los fines de la empresa. Han llegado a ese extremo a consecuencia de su experiencia en las organizaciones.

Son valores que están en el individuo la motivación, posibilidad de mejoramiento, capacidad para asumir

responsabilidades y disposición a encauzar su conducta hacia el logro de las metas organizacionales. No es la gerencia la que se los ha impuesto; responsabilidad de ésta es posibilitar al individuo para que reconozca y fomente por sí mismo estas características humanas.

La tarea esencial de la gerencia consiste en adecuar las condiciones y métodos de funcionamiento de la empresa, de manera que su personal pueda lograr mejor sus propios objetivos encauzando sus esfuerzos hacia los de la organización.

En la teoría "Y" McGregor afirma que el trabajo es natural para el hombre. Al desempeñar tareas se espera que los trabajadores adquieran responsabilidad voluntaria y que determinen su lugar dentro de la organización, cuya estructura debe ser cambiada por ellos de acuerdo con las necesidades que se presenten. Esta teoría sostiene que la creatividad está ampliamente distribuida dentro de la población general. Por tanto, una organización debe permitir a sus miembros ser creativos y contribuir a su desarrollo y función.

La teoría "Y" se basa en las siguientes proposiciones:

- A) El desgaste en el trabajo producido por el esfuerzo físico y mental es tan natural como el juego o el descanso.
- B) El hombre desea autodirigirse y autocontrolarse en el logro de los objetivos con los cuales ha adquirido un compromiso que es una función de las recompensas asociadas con su realización.

En condiciones adecuadas el hombre común aprende a aceptar y ejercer la responsabilidad.

En la solución de los problemas de la organización la capacidad para ejercer un alto grado de imaginación ingenio y creatividad se encuentra ampliamente distribuida en el común de las personas. Bajo las condiciones de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del hombre promedio están sólo parcialmente realizadas. (28)

(28) HAROLD Koontz y Cyril O'Donnell. Curso de Administración Moderna. Edt. McGraw-Hill. México, 1982. págs. 600 y 601.

Prácticas

El director debe crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización, ya que éstas deben participar en las decisiones.

El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales éstos ejerzan su autocontrol y autodirección.

Expectativas

La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados quienes ejercerán sus potencialidades para lograr los objetivos de la organización. Su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución.

Las características de la teoría "Y" son las siguientes:

1. El director o administrador prefiere utilizar con mayor frecuencia la autoridad informal, en vez de la formal.
2. Destaca una fuerte consideración y sensibilidad hacia los subordinados.
3. Asume sus responsabilidades y respeta las de sus subordinados.
4. Proporciona los medios a los subordinados para resolver los problemas, y piensa que deben resolverlos con iniciativa propia.
5. Tiende a incrementar la responsabilidad de los empleados al proporcionarles mayor autoridad.
6. Cuenta con mayor tiempo para planear.

Posibles repercusiones de los subordinados:

- Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- Producción de excelente calidad y cantidad (si la tecnología y los procedimientos de la organización son adecuados).

- Excelente trabajo en grupo.
- Sienten que hay éxito en el trabajo, y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
- Menos problemas de rendimiento y motivación.

Algunos directivos suponen que con este estilo de dirección se pierde autoridad o se substraen las normas; sin embargo, en todo lo contrario, los subordinados contribuirán con todas sus capacidades para el logro de los objetivos de la organización debido a que, frecuentemente, conocen mejor todos los detalles del trabajo que los jefes y, por ende, deben ser alentados a participar en las decisiones importantes.

La teoría "Z"

La teoría "Z", de William Ouchi, surge de los principios de la cultura japonesa que aplican en su forma de administrar y son:

La confianza y la sutileza en las relaciones interpersonales.

La confianza es parte fundamental de la organización, ya que con base en ella se sustenta el desarrollo económico, social y político de la misma. La sutileza juega también un papel importante dentro de la organización; en ella se apoya la estrategia que hace armónica la cooperación de todos y cada uno de sus miembros.

Por lo tanto la confianza sigue a la sutileza y viceversa; estos principios son transferidos a los círculos de control de calidad y productividad.

Con lo anterior podemos decir, por ejemplo, que un empleado japonés tiene un trabajo sólido y seguro, pero siempre dentro de una misma organización; no obstante, está limitado su desarrollo integral, ya que no tendrá oportunidad de un crecimiento individual si no lo hace uniforme al grupo que le ha sido asignado. Por otra parte, las oportunidades son para los más capaces y no para los más afortunados, lo que nos hace pensar que existe un respeto a la calidad individual que se aprovecha por la fuerza de trabajo en su conjunto.

Por otro lado, un empleado de la cultura occidental tendrá opción de un crecimiento más integral a más corto plazo, que depende de su habilidad personal y de las metas que se haya fijado. Asimismo, tendrá la oportunidad de contratarse con la empresa que convenga a sus intereses personales sin ser mal visto por ésta, lo que le dará mayores oportunidades de desarrollo, aunque más inestabilidad laboral que se traduce en una lealtad parcial a la organización.

Podemos decir que la diferencia entre las organizaciones occidentales y las orientales radica en que las primeras tienen por un lado, un proceso más rápido para la evaluación y promoción de sus integrantes que les permite la especialización; por otro, la competencia entre sus miembros que tiene el riesgo de aprovechar lo aprendido y la experiencia adquirida en otra empresa. Por último, estas organizaciones tienen sus sistemas de control explícitos que logran altos niveles de productividad y calidad. En las empresas orientales el proceso de evaluación y promoción es muy lento, ya que dura aproximadamente 10 años de preparación en todas las áreas que forman a la empresa, para poder ser promovido a un puesto directivo. Por lo anterior, se puede decir que no existe una especialización en áreas determinadas, lo que provoca un conocimiento generalizado de la empresa que permitirá al empleado desarrollar cualquier actividad que se le dé. Dentro de estas organizaciones existen mecanismos de control implícitos, ya que cada uno de sus miembros es responsable por supervisar su propio trabajo y el de los demás, es decir, cada miembro del grupo de trabajo es superior y supervisado al mismo tiempo, sin ser éste una actividad preponderante en su trabajo, ya que consideran indigna la supervisión.

Con respecto a la toma de decisiones, concluiremos que mientras los orientales comparten responsabilidades, los occidentales las individualizan; para los primeros como resultado de un interés total en su organización, y para los occidentales uno parcial o individual que implique mayor riesgo de incurrir en errores, ya que en uno solo recae una decisión que puede ser crucial.

La teoría "Z" se basa en lo siguiente:

1. El hombre tiene voluntad.

2. Está abierto al bien y al mal.
3. La situación lo conduce
4. La razón lo motiva
5. El modo básico de interacción es la interdependencia
6. La interacción es la unidad social más importante
7. La objetividad describe mejor la opinión que el hombre tiene de sí mismo.

4.5 Las Actitudes y el trabajo

Existe un intento por comprender por qué las personas se conducen como lo hacen dentro de una organización. Se puede decir que la conducta individual es un proceso complejo donde se examina cómo actúa la gente y cuáles son sus actitudes, objeto de estudio de este inciso. Empezaremos por definir qué son las actitudes.

Las actitudes son componentes de la conducta; es lo que una persona siente por otras, o de los sentimientos que tiene hacia las personas, los objetos, los sucesos o las actividades. Estas sensaciones pueden ser positivas o negativas y casi siempre se aprende a lo largo del tiempo.

Las actitudes son parte integrante del individuo y están formadas por tres componentes afectivos (emociones), cognoscitivos (pensativos) y conativos (conducta). A continuación se mencionan en forma más detallada.

A). Afectivo.

Este componente es el sentimiento emocional asociado con la actitud. Particularmente se refiere al agrado o desagrado del objeto de la actitud si nos sentimos felices o tristes respecto a él o si nos inspira amor u odio.

B). Cognoscitivo

Este componente se relaciona con las creencias que tiene una persona hacia el objeto o el suceso. Dichas creencias se desarrollan a través del pensamiento, el

conocimiento, la observación y su interrelación lógica.

En realidad, estas creencias pueden ser exactas o inexactas, pero para la persona son una verdad que se ha desarrollado a través de un proceso de aprendizaje.

C). Conativo

El componente conativo es la conducta que manifiesta una persona hacia el objeto de la actitud. Algunos psicólogos opinan que una actitud determinada conduce a un comportamiento predecible. Por lo tanto, dentro de una organización si una persona tiene una actitud positiva es probable que se comporte de esa misma forma al desempeñar bien su trabajo.

Sin embargo, las investigaciones sobre las actitudes presentan poca evidencia consistente, si es que la hay, que respalde la hipótesis de que el conocimiento de la actitud de un individuo hacia algún objeto permitirá predecir la manera en que se comportará con respecto al mismo, es decir, la poca evidencia que respalda la relación entre la actitud y la conducta proviene de estudios que demuestran que una persona tiende a refrenar sus actitudes por medio de su conducta, lo que demuestra que la conducta es una función de la actitud. (29)

La formación de actitudes proviene de varias fuentes: las que se aprenden de la familia, de los grupos coetáneos, de la cultura, las costumbres de la sociedad y las experiencias en puestos anteriores que contribuyen a conformar las actitudes de las personas.

Es importante señalar la relación de las actitudes con el desempeño en el trabajo. Al respecto se consideran los siguientes dos puntos:

- (29) *FISHREIN Martin. Attitude and the Prediction of Behavior. Edt. Reagings in Attitude Theory and Measurement (Nueva York; John Wiley and Sinsm 1967) pág. 447.*

1. El desempeño en el trabajo es el resultado de varios factores que incluyen habilidad, conocimientos, variables de situación, percepciones, normas sociales y restricciones, premios y sanciones, así como ciertas actitudes. Es difícil medir con precisión el papel de cualquiera de estos factores en situaciones específicas de trabajo; las actitudes se deben considerar como una variable dentro del contexto en que se desarrolla la conducta.
2. Cualquier intento por relacionar las actitudes y el desempeño de los empleados debe asociar, tanto una actitud como una conducta específicas. Por lo tanto, las actitudes generales no bastan para prever el comportamiento de una situación en particular. (30)

Por lo tanto, mediante experiencias en el empleo los trabajadores aprenden actitudes, las desarrollan con aspectos como el sueldo justo, revisión de desempeño, capacidad administrativa y afiliación a grupos de trabajo. Las experiencias anteriores pueden justificar algunas de las diferencias individuales en el desempeño, en la lealtad de los trabajadores hacia la organización.

Medición de las actitudes

Para comprender las actitudes y el papel que éstas desempeñan en la conducta organizacional se ha intentado medirlas. Aunque es difícil cuantificar y captar al mismo tiempo la dinámica de un grupo respecto a algo, se han desarrollado varias pruebas y escalas para este fin.

El método más empleado por la organización es la encuesta de actitudes por medio de un cuestionario donde se le pide a los trabajadores que indiquen los sentimientos que tienen en relación a una variedad de campos asociados con el trabajo. Los resultados de estos cuestionarios se promedian basándose en una muestra representativa, para obtener una medición combinada de la actitud de grupo o departamental.

La entrevista es otro de los métodos que se utilizan para obtener información sobre las actitudes. Se emplean

(30) ALBANESE Robert. Management: Toward Accountability For Performance (Homewood, Ill.: Richard D. Irwing, 1975). pág. 391.

cuestionarios dirigidos que analizan los sentimientos que tienen los trabajadores respecto a situaciones en el trabajo. Aunque las respuestas más explícitas están en la entrevista, los trabajadores a menudo se resisten a exhibir sus sentimientos negativos si se les puede identificar con facilidad. Por esta razón, los entrevistadores son externos a la organización.

Asimismo, algunas empresas requieren entrevistas de salida de los trabajadores que dejan la organización, con el fin de obtener información sobre las actitudes, mejoras necesarias del trabajo o las razones por las que se van. (31)

Cambio de actitudes

Los administradores creen que las actitudes en ciertos empleados intervienen con su rendimiento o eficiencia y se enfrentan a la tarea de cambiarlas cuando representen un obstáculo para el desempeño del empleado en su puesto. Existen varias explicaciones sobre el funcionamiento de este proceso; aquí sólo se analizarán dos.

La persuasión y la teoría de la congruencia

El cambio de actitudes comprende esencialmente un desplazamiento del equilibrio de dichas influencias, con el fin de que el trabajador pueda adoptar nuevas actitudes.

Cuando se utiliza la persuasión se cambian las actitudes. Este proceso necesita tres condiciones: 1) que la persona esté dispuesta al cambio, 2) que exista confianza en el que envía el mensaje, 3) que el mensaje mismo encierre la fuerza suficiente. Si los trabajadores no están dispuestos a escuchar, los intentos de cambio serán difíciles de realizar. Del mismo modo, si los empleados no confían en el administrador no aceptarán el mensaje y no se ejercerá ninguna presión hacia el cambio. Existen varias factores que se relacionan con el anterior; uno de ellos se da cuando mayor es el prestigio del comunicador, más amplio será el cambio de aptitud que genere.

(31) HODGETTS Richard M. y ALTMAN Steven. Comportamiento en las organizaciones. Edt. Interamericana, S. A. de C. V. México, 1984. pág. 63.

Un administrador con gran prestigio tiene mayores probabilidades de lograr que los empleados cambien, que un administrador que tenga poco prestigio y no muestre respeto con sus iguales, ni con sus superiores; estará en una posición difícil si el puesto exige que se cambien las actitudes de los subalternos con el fin de conseguir que éstos laboren más eficientemente.

La simpatía hacia el comunicador produce cambio de actitud porque el ser humano tiende a identificarse con el comunicador al que aprecia y a adoptar actitudes y conductas iguales al comunicador apreciado. Sin embargo, no todos los administradores tienen la suerte de ser apreciados por todos sus subalternos. Por lo tanto, es importante reconocer el concepto de aprecio, pero si se consideran las cuestiones de confianza y fuerza del mensaje como variables más controlables.

Así, la fuerza y la lógica del mensaje al transmitirlo es de suma importancia.

Finalmente, cabe mencionar que si un administrador digno de confianza y muy apreciado transmite un mensaje firme, de manera convincente, no existe ninguna garantía de que ocurrirá un cambio de actitud.

La teoría de la congruencia se basa en el concepto de que las personas tratan de ver al mundo como algo ordenado y congruente y ajustan sus actitudes para conservar dicha congruencia; aquí se analizará la disonancia cognoscitiva. Este concepto se basa en que las personas tratan de conservar cierta congruencia entre actitudes, opiniones, creencias, conocimientos y valores, y que existe un límite para el grado de incongruencia que la persona tiende a tolerar. Cuando uno de nuestros actos cognoscitivos (ideas, pensamientos, conocimientos) está implícita en otra se le denomina consonancia. Sin embargo, si una de nuestras ideas se infiere de una idea opuesta, o esta implícita en ella, se le denomina disonancia.

Se encuentra disonancia cognoscitiva en las siguientes condiciones:

- La decisión es importante desde el punto de vista psicológico y/o financiero.
- Hay varias alternativas predeterminadas.

- Las alternativas predeterminadas tienen muchas características favorables.

Para una decisión de vital importancia para la organización existen cuatro métodos que usa frecuentemente un administrador que trate de reducir la disonancia:

1. Busca información que respalde lo atinado de la decisión.
2. Percibe (distorsiona) selectivamente información, de tal modo que valore la decisión.
3. Adopta una actitud menos favorable hacia alternativas previstas.
4. Reduce la importancia de los aspectos negativos y resalta los positivos.

El resultado de la reducción de la disonancia es lo que conduce a un cambio de actitud. (32)

4.6 Incentivos para el trabajo.

Los incentivos son los estímulos objetivos que están en las cosas materiales, los salarios, la atmósfera laboral, la temperatura, los instrumentos de trabajo y otras condiciones externas que hacen más ligero el trabajo, porque provoca estados afectivos de signos positivos e influyen por consecuencia en el rendimiento.

Para motivar a los empleados para que sean más productivos y reditúen un alto nivel de calidad se requiere de una pluralidad de incentivos en proporciones variables que estimen los administradores. Los incentivos que funcionan para un grupo o para un individuo pueden no resultar efectivos para otros, en un momento determinado. La comprensión de los diferentes incentivos proporcionará al gerente la base para determinar los enfoques más apropiados y crear un ambiente de trabajo sano y productivo.

(32) HODGETTS Richard M. y Altman Steven. Comportamiento en las organizaciones. Edt. Interamericana, S. A. de C. V. México, 1984. pág. 65.

Para su comprensión se han clasificado los incentivos como sigue:

I. Incentivos positivos. (dentro de éstos están los económicos, como incrementos salariales, participación de beneficios y gratificaciones).

- Físicos: reducciones en la jornada laboral, días de descanso con goce de sueldo e incremento de los días vacacionales.
- De dignidad: reconocimiento expreso del trabajo bien realizado y ascenso o transferencia a un puesto o departamento de más importancia.
- Psicológicos: motivar el orgullo y el interés por el trabajo desarrollado, elogiar los aciertos, posibilidades de ascenso, buenas condiciones ambientales de trabajo, etcétera.
- Educativos: despertar conciencia de colaboración y trabajo individual y en equipo, inquietud por superarse, etcétera.
- Sociales: atender las relaciones humanas y motivar la sociabilidad entre los trabajadores.

II. Incentivos negativos

- De seguridad: el desempleo
- Sanciones: permanencia obligada en el trabajo para reponer tiempos perdidos.
- Económicos: reducción de sueldos, multas económicas, cobro de averías y errores, descansos obligados sin goce de sueldo, disminución económica de prestaciones.
- De dignidad: representaciones violentas en público, transferencia de un departamento a otro de menor categoría, etcétera.

III. Incentivos financieros

- Plan de pago de Jornadas

- Incentivos para trabajadores indirectos
- Incentivos del personal asalariado
- Incentivos de funcionarios ejecutivos
- Incentivos económicos de participación de utilidades
- Participación de utilidades
- Participación promedio de dividendos sobre las jornadas
- Incentivo económico suplementario
- Plan de solución de economías en los costos
- Plan de participación en la producción
- Sueldo anual garantizado
- Trabajo garantizado
- Pago de pensiones y retiros

IV. Incentivos no financieros y sociales

- Condiciones satisfactorias del trabajo, conducta de la gerencia, consideraciones del individuo, prestaciones y servicios.

Ventajas mutuas de un buen sistema de incentivos.

PARA EL EMPLEADO

Elevación de la moral

Mayor sentido de bienestar

Mejor relación con el dueño

PARA EL DUERO

Mayor productividad y, por ende, menos costo unitario

Reducción de ausentismo, tardanzas, accidentes y quejas, e indebida movilidad del personal

Mejores relaciones del personal

Máxima seguridad en el trabajo y aumentos de percepciones

Oportunidad para la participación

Mayor comprensión de la política y fines de la empresa

Oportunidad para mejorar las relaciones públicas

Mayor información sobre las actividades de la empresa y mejor congregación de las necesidades de los empleados como personas.

Menos costo de contratación y mantenimiento,

Oportunidad para trabajar constructivamente con los empleados

Ocasión para explicar y demostrar los fines de la empresa y su política

Oportunidad para mejorar las relaciones públicas

Trabajar con los líderes de la congregación

Fortalece la congregación

Dar a conocer los buenos propósitos y prácticas de la empresa. (33)

(33) MARTINEZ Becerril Teresa E. Tesis: Los Recursos Humanos en la Administración de Empresas. México, pág. 89.

CAPITULO 5

M E T O D O L O G I A

CAPITULO 5

METODOLOGIA

5.1 Problema de investigación

Existen diferencias en la actitud hacia el trabajo entre un grupo de sujetos que recibieron inducción y otro grupo de sujetos que no la recibieron?

5.2 Hipótesis

Hipótesis Alternativa:

Si existen diferencias estadísticamente significativas en la actitud hacia el trabajo entre un grupo de sujetos que recibieron inducción y otro grupo de sujetos que no la recibieron.

Hipótesis Nula:

No existen diferencias estadísticamente significativas en la actitud hacia el trabajo entre un grupo de sujetos que recibieron inducción y otro de sujetos que no la recibieron.

Hipótesis de Trabajo:

Los sujetos que recibieron inducción tendrán una actitud más favorable.

5.3 Objetivos

En esta parte de la Tesis es importante determinar:

1. La forma en que la inducción influye en la actitud hacia el trabajo de los empleados de Grupo Empresarial Timón.
2. Si el haber recibido inducción propicia una actitud diferente hacia el trabajo de la que tienen los que no la recibieron.
3. Si es necesario desarrollar un Sistema de Inducción y Motivación con base en un Diagnóstico Organizacional y los resultados de esta investigación.

5.4 Definición de variables

Variable Independiente:

Inducción. "Es el ajuste guiado de un nuevo empleado a la organización y a su ambiente de trabajo (Sikula, 1978, p. 168).

Operacionalmente se consideró que la inducción consiste en lograr la inmediata adaptación del empleado de nuevo ingreso ante el medio al cual va a pertenecer, y sólo fue un criterio de inclusión a uno de los dos grupos.

Variable Dependiente:

Actitud hacia el trabajo. "La actitud constituye un marco de referencia específico que predispone a actuar favorable o desfavorablemente frente a un hecho. Las actitudes de las personas dentro del trabajo dependerán del grado en que considere que el trabajador cubre sus necesidades" (García, 1979, p. 91).

Operacionalmente se consideró que la actitud hacia el trabajo estaría dada por las puntuaciones obtenidas de la aplicación del instrumento, y su respectiva clasificación de acuerdo al rango.

Nivel de medición de las variables:

La variable independiente estuvo medida a nivel nominal, ya que sólo se observó la presencia de la inducción o su ausencia para la conformación de los grupos.

La variable dependiente se consideró, inicialmente a nivel intervalar, ya que el instrumento aplicado nos da un puntaje con el cual trabajar. Posteriormente se le consideró a nivel ordinal ya que los puntajes se clasificaron en rangos de respuesta como lo marca el instrumento, es decir, que a cada puntaje le corresponde una categoría de actitud hacia el trabajo.

Todas las variables fueron discretas, debido a que comprenden categorías específicas o asumieron valores internos, no existiendo la posibilidad de encontrar valores fraccionarios. Además, también fueron inter, ya que en ellas encontramos diferentes grupos: con inducción o sin inducción; y pésima, mala, regular, buena o excelente actitud hacia el trabajo.

5.5 Población y muestreo

Los sujetos que formaron parte de la muestra tienen como máximo un año en la empresa. Esto se determinó con el fin de reducir al mínimo la influencia de otras variables no relevantes para el fenómeno estudiado, dado que es a partir de ese momento (e inclusive antes) que ya podemos mencionar que existe una completa adaptación al puesto, a la empresa y a la seguridad industrial.

Así, tuvimos 60 sujetos, divididos en dos grupos, de 30 sujetos cada uno. Un grupo estuvo compuesto por empleados que no recibieron inducción, y el otro por empleados que sí la recibieron. La selección de los individuos que conformaron los grupos se hizo aleatoriamente con base en la lista de los empleados de la empresa que reunían las características antes mencionadas.

De esta forma se realizó un muestreo no probabilístico intencional y por cuota, en el sentido de que el investigador es quien determina el número de sujetos a entrevistar y de que ciertas características del sujeto determinaron su inclusión en la muestra; y también se realizó un muestreo aleatorio en el sentido de que una vez identificados los individuos que reunían las características necesarias para formar parte de esta investigación, se hizo una lista de todos los posibles miembros de cada grupo, y se seleccionaron al azar de acuerdo a una lotería.

5.6 Instrumento

El instrumento empleado en esta investigación fue el desarrollado por García, Luca y Meza (1979) en su Tesis de Licenciatura en Psicología de la U.N.A.M.: "Elaboración de una escala de actitud hacia el trabajo". Para la elaboración de este instrumento se hizo una revisión bibliográfica exhaustiva de las teorías de motivación, de la motivación en el trabajo y de la relación entre actitudes y la ejecución en el empleo. Con base en nueve áreas de actitud hacia el trabajo se elaboraron 280 reactivos, que fueron sometidos a los procesos de pilotaje, confiabilización y validación. Estos fueron evaluados de acuerdo a la técnica de intervalos aparentemente iguales en Thurstone y Chave (1929). Tras aplicar estos

procedimientos se obtuvo una escala de 20 reactivos, a saber:

Area	Reactivos
Seguridad	1
Reglamentos	3,5
Compañerismo	4,20
Trabajo	2,6,8,13,14,15,16 y 18
Trabajo de Equipo	7,10,11,12 y 17
Empresa	9,19

Cada respuesta dada como se espera en el instrumento (ver anexo 2) tiene un valor de un punto, y las otras respuestas tienen valor de cero. De esta forma la puntuación máxima es de 20 y la mínima de cero. Los rangos se presentan a continuación:

1 a 4	puntos	Pésima actitud
5 a 8	puntos	Mala actitud
9 a 12	puntos	Regular actitud
13 a 16	puntos	Buena actitud
17 a 20	puntos	Excelente actitud

5.7 Diseño

Tenemos primero un estudio de campo, ya que las variables estudiadas ya están dadas y no se puede hacer manejo o tratamiento de las mismas puesto que estamos hablando de un atributo de los sujetos. El instrumento se aplicó en escenario natural (la empresa). También fue un estudio evaluativo, ya que se analizó, pero no se influyó en el fenómeno, es decir, no existió manipulación del mismo.

Fue un diseño cuasiexperimental de dos muestras independientes, ya que no se realizó un muestreo estrictamente aleatorio pues se tuvieron dos grupos de sujetos donde la inclusión del sujeto en un grupo significó su exclusión en el otro.

5.8 Procedimiento

Una vez conformados los grupos (uno de 30 sujetos, con antigüedad máxima de un año en la empresa y que sí hayan recibido inducción; y otro de 30 sujetos, con antigüedad máxima de un año en la empresa y que no hayan recibido inducción), se les reunió en el auditorio de la empresa y se les pidió que respondieran el cuestionario que serviría para establecer un mejor diagnóstico organizacional. Es importante mencionar que se les indicó que los cuestionarios eran anónimos y sólo llevaban impreso como dato de identificación el grupo al que pertenecía el sujeto.

No se marcó tiempo límite para contestar el instrumento, pero por su brevedad y facilidad de respuesta no se emplearon más de 15 minutos. Una vez entregado el cuestionario se les agradeció su colaboración y se calificaron y codificaron los resultados (ver anexo 3).

5.9 Tratamiento estadístico

De acuerdo al diseño utilizado y a las variables que esta investigación estudió, se eligió aplicar una prueba T de Student para dos muestras independientes debido a que ésta requiere de datos con un nivel de medición intervalar, tal como los que la escala de actitud hacia el trabajo nos proporciona. Además, es una prueba de significancia estadística cuya función es encontrar diferencias significativas entre dos grupos, y es, también, una prueba de hipótesis. Así, además de detectar las diferencias entre los grupos con inducción y sin inducción, nos permitió aceptar o rechazar las hipótesis estadísticas y determinar el rango de respuesta predominante en cada grupo.

5.10 Análisis de resultados

Para el grupo de sujetos que recibieron inducción tenemos un total de 30 sujetos, cuyo promedio obtenido en las puntuaciones de la escala de actitud hacia el trabajo es de 17.1667 y una desviación estándar de 2.8176. Para el grupo de sujetos que no recibieron inducción tenemos un

total de 30 sujetos, cuyo promedio obtenido en las puntuaciones de la escala de actitud hacia el trabajo es de 12.5667 y una desviación estándar de 3.5934.

Para ambos grupos, se obtuvo una T calculada de 4.2160, con 58 grados de libertad y un nivel de significancia de .01 (99% de confiabilidad). Dado que la T calculada es mayor que la T observada (3.4650), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, que dice: "Si existen diferencias estadísticamente significativas en la actitud hacia el trabajo entre un grupo de sujetos que recibieron inducción y otro grupo de sujetos que no la recibieron".

5.11 Discusión

Los resultados obtenidos en el análisis estadístico nos indican que sí hubo diferencias en la actitud hacia el trabajo en empleados de Grupo Empresarial Timón, entre aquellos que recibieron inducción y los que no la recibieron.

Ahora bien, si observamos las medias obtenidas en cada grupo, y las clasificamos en los rangos de respuesta que nos proporciona el instrumento, tenemos que en el grupo que sí recibió inducción hay una excelente actitud hacia el trabajo; y en el grupo que no recibió inducción hay una regular (con tendencias a buena) actitud hacia el trabajo. De aquí podemos decir que la hipótesis de trabajo de esta investigación, que dice: "Los sujetos que recibieron inducción tendrán una actitud más favorable hacia el trabajo, en relación a aquéllos que no la recibieron", se comprueba, quedando para futuros estudios el determinar la relación clara que entre estas variables se establece.

5.12 Conclusiones

Es muy evidente que sí influye el proceso de inducción para crear una actitud más favorable hacia el empleo. Así, considero de vital importancia para el desarrollo de Grupo Empresarial Timón elaborar un Sistema de Inducción y Motivación que subsane las deficiencias que se están dando en el proceso laboral, para tener no solamente empleados más productivos, sino también empleados más satisfechos, que disfruten con su trabajo y que se sientan en un

ambiente óptimo para desarrollarlo, es decir, que se sientan adaptados y apoyados (reconocidos) en la realización de sus tareas.

Queda entonces a su consideración, en el apartado siguiente, la explicación del diagnóstico organizacional que apoya las anteriores conclusiones, y el Sistema de Inducción y Motivación creado especialmente para Grupo Empresarial Timón, por lo que su uso en otras empresas requerirá de las adaptaciones pertinentes a las necesidades de cada organización.

5.13 Antecedentes y problemática

Grupo Empresarial Timón, S.A. de C.V., es líder en el ramo de la producción de hilo industrial y doméstico, en la industria textil. La mayor parte del capital social está en manos de mexicanos, y un pequeño porcentaje en poder de inversionistas alemanes.

Esta empresa se encuentra localizada sobre la calzada México Xochimilco # 4985, colonia Arenal Tepepan. En esta dirección existen dos plantas de producción, Hilda y Maya, y las oficinas corporativas. Además, existen dos plantas en Querétaro.

Grupo Empresarial Timón, tiene 40 años de experiencia en la giro de la industria textil. Hoy en día cubre partes importantes en el mercado del Distrito Federal y área metropolitana y tiene distribuidores, en Guadalajara, León, Celaya, Aguascalientes, Torreón, Chihuahua, Puebla y Mérida, Estados Unidos y Centro América y además se exporta a Cuba y se está estudiando la posibilidad de penetrar en otros mercados en el extranjero. En suma, la empresa está en expansión pese a la crisis económica que aqueja a casi todo el conjunto de la economía mexicana.

Así, la demanda hacia su producto en los últimos años ha ocasionado la optimización y desarrollo de su capacidad productiva. Este crecimiento ha puesto a prueba el ingenio y la capacidad organizativa de los directivos. También ha puesto a prueba a quienes están al mando de las diferentes áreas de la estructura orgánica de la empresa, tales como Dirección Comercial, Dirección de Producción y Contraloría General.

Es importante mencionar que la imagen de la empresa en el mercado es buena, tanto por los gastos que se canalizan en publicidad, como por la calidad de los productos. Sin embargo, las relaciones entre el personal del interior de la empresa, no son las adecuadas.

Es sabido que toda organización que guarde cierta estabilidad externa e interna, normalmente enfrenta problemas de comunicación entre su personal, debido a las estructuras jerárquicas existentes. En el caso que nos ocupa, el crecimiento acelerado de Grupo Empresarial Timón, ha provocado un desfase de su estructura orgánica.

El diagnóstico al respecto, es el siguiente:

- 1) Nos encontramos frente a una organización en proceso de cambio, que requiere comenzar un período de estabilización, tantos cambios en tan poco tiempo, han desgastado su estructura, integración humana, valores y cultura.
- 2) Los estilos de dirección son sumamente variados, con una fuerte centralización en la toma de decisiones. En un fuerte período de cambios, es lógico que los estilos se orienten únicamente a generar resultados, pero en el momento que exista estabilidad debe volverse a propiciar la participación en la toma de decisiones.
- 3) El grupo gerencial y de supervisión son un mosaico de antecedentes y escolaridad, antigüedad, edad, enfoques, valores y actualización profesional.
- 4) Se observa una gran indefinición en cuanto a la misión de la organización; hay poca información del rumbo a seguir. No hay conocimiento certero de la actual situación de la empresa, generando esto incertidumbre y desmotivación.
- 5) La organización se encuentra dividida en "pequeños feudos" que se tratan de proteger y ampliar. Cada área lucha por sus metas particulares más que por los logros de la organización como un todo. Por medio de "juegos de poder" se trata de manejar información, autonomía y recursos económicos, obstaculizándose los esfuerzos de otras áreas.
- 6) La estructura de la organización y asignación de

funciones ha tenido tantas variaciones, que debe retomarse el esfuerzo para establecer un manual de organización, que permita una visión totalizadora y clara de la división del trabajo.

- 7) Hasta la fecha, cuando se contrata a un empleado, sólo se le introduce a su puesto y se le enseña el área de comedor, caja y área de trabajo. Así, el personal administrativo no conoce en su mayoría el área de producción, ni el personal de planta productiva el área de oficinas.
- 8) Se observa un buen ambiente de trabajo tanto en el área de oficinas como en la planta. Las instalaciones, higiene y seguridad son adecuadas. Sin embargo, existe descontento en lo que respecta a ingresos y prestaciones, y esto es más notorio en las oficinas.
- 9) Los incentivos se aplican sólo para el personal que labora en la planta. Además, no se dan reconocimientos de ningún tipo.
- 10) Por lo que hace a la capacitación. ésta es esporádica y la lleva a cabo personal externo.

Este diagnóstico de la empresa en su conjunto lo pude realizar gracias a los registros observacionales directos realizados durante los tres años que tengo como jefe del Departamento de Recursos Humanos. Tuve la fortuna de iniciar esta área. Anteriormente se recurría a asesores externos para la selección y reclutamiento de nuevo personal. Así pues, he tenido a bien estructurar y darle funcionalidad a este Departamento.

Las funciones básicas que realizo en el departamento de Recursos Humanos son las de selección y reclutamiento de personal. Empero, falta por establecerse un verdadero programa de inducción que permita a los nuevos miembros de la empresa, e inclusive a los ya establecidos, su identificación, no sólo con las funciones a realizar, sino además con cada una de las áreas y con la empresa en su conjunto.

Por otro lado, considero que mi Departamento está ya en el momento adecuado para proponer un adecuado programa de motivación que tenga como objetivo incrementar la productividad y eficiencia de cada uno de los obreros.

empleados y directivos. La importancia de motivar al personal estriba en que, dependiendo del grado o cantidad de estímulos positivos que se les otorgue, en esa misma medida realizará mejor sus actividades.

5.14 Objetivos

El presente trabajo tiene como objetivos:

- a) Proponer un programa de inducción elaborado con base en la problemática actual del Grupo Empresarial Timón, S.A. de C.V., con el fin de cubrir las deficiencias planteadas en el diagnóstico.
- b) Proponer un sistema de motivación derivado del programa de inducción, con el fin de elevar la productividad y eficiencia de los trabajadores del Grupo Empresarial Timón, S.A. de C.V., en los tres niveles (operativo, medio y directivo).

Estos objetivos nacen como respuesta a los desfases que se dan en el proceso dinámico de expansión de la empresa. Esto se refiere a que, en esta fase de expansión, es necesaria la contratación y reclutamiento de personal, para lo cual se hace indispensable la existencia de un completo programa de inducción que identifique al nuevo personal dentro de la empresa y que además le de una visión de la trayectoria de ésta en el mercado de la industria textil. Con esto se le dará seguridad y confianza.

Lo anterior, en lo que se refiere al personal de nuevo ingreso. En lo concerniente al personal ya establecido en la empresa, se hace cada vez más evidente la imperiosa necesidad de que se les impulse y oriente a la mejor y más rápida realización de su trabajo, mediante el uso de estímulos que incrementen su conducta en este sentido.

5.15 Programación de actividades

Ambos programas están elaborados con base en el diagnóstico presentado en el apartado "Antecedentes y Problemática General", y pretenden solucionar la problemática que subyace a los planteamientos ahí

presentados. Con este fin se realizó un análisis de los aspectos principales que inducen a conflicto y que conformaron los lineamientos básicos en los programas que se exponen más adelante.

Así, tenemos que Grupo Empresarial Timón es una empresa que se encuentra en expansión, y, por lo tanto, en proceso de cambio. El cambio, es el preámbulo de formas diferentes de ser, de trabajar, por lo que podemos decir que el cambio significa ceder una cosa por otra e implica novedad. Una cosa nueva es el predominio del cambio (Cervantes Y Sánchez, 1986). Por esto podemos decir que cambio es "un proceso que da lugar a la transformación y modificación de ideas y métodos para una mejor adaptación, el cual ha logrado un lugar muy importante en el progreso" (López, 1974). Así, el cambio es aquella transformación que puede sufrir una organización laboral o de trabajo, en su contenido estructural (procedimiento o sistema de trabajo), para la adaptación y sobrevivencia de ésta en su medio ambiente.

El cambio, aunque posea diversos nombres o etiquetas, siempre será uno: el cambio es la modificación o transformación de la forma de hacer algo. lo importante es considerar a los directamente afectados por el cambio, esto es, al recurso humano de la organización. Los cambios o variaciones deben producirse con cierta lentitud y es por esto que deben planearse a fin de que los individuos que se encuentren involucrados con el cambio lo acepten y participen en el mismo, ya que cuando se dan cambios bruscos la gente se siente relegada y aparece el conflicto, por lo que no es aceptada la nueva situación.

Las actividades individuales no pueden adaptarse a los requerimientos de cambio de la organización y esto causa un estado de tensión en la gente afectada. Todo esto conlleva a que el sistema se debilite y sus integrantes se sientan desorientados.

El cambio planificado prescribe que tanto el desarrollo de la sociedad, como el desarrollo del individuo, deben ser armónicos. Por esto los cambios deben planificarse para que sean aceptados por los miembros de la organización que este cambio va a afectar, pues de lo contrario se producirá un desequilibrio que inevitablemente llevará a la desintegración (Cervantes y Sánchez, 1986).

Cuando un cambio es llevado a cabo sin consultar a los integrantes de la organización, surge la resistencia al cambio, que se refiere a no querer aceptar y modificar las pautas anteriores o habituales. La clave para vencer esa resistencia es descubrir lo que el cambio significa para el empleado y brindarle la oportunidad de participar en él, acudiendo al trabajador en el momento propicio. Algunos indicios de la resistencia, enfermedades, mal humor, exigencias, etc. Para lograr el cambio no hay que imponerlo, sino realizarlo mediante la participación y colaboración entre jefes y trabajadores. La administración debe buscar un clima en el que las personas tengan un sentimiento positivo hacia los cambios, y sientan la suficiente seguridad para tolerar otros menos agradables y favorables.

Una forma de anticiparse a la resistencia es la de prevenir y adelantarse a los acontecimientos futuros. Uno de estos medios son los incentivos (Dubin, 1964), factores inductivos colocados a lo largo del curso de las actividades, que mantienen a las mismas dirigidas hacia una meta.

Uno de los puntos principales es que la gente no se resiste al cambio en sí, sino a la incertidumbre que crea (Barlett, 1980). Los trabajadores no son los únicos que se oponen a la innovación en las organizaciones o que presentan incertidumbre ante un cambio: cualquiera se inclina a oponerse cuando el cambio parece amenazar la pérdida de algo que se estima.

Por otra parte, hay que considerar que todos los cambios tienen algún costo. Esto puede interrumpir temporalmente el trabajo y reducir la motivación. Estos costos son psicológicos y sociales. Es algo que se debe pagar para obtener los beneficios de los cambios propuestos. La meta organizacional debe ser siempre que los beneficios superen los costos.

De este análisis del proceso de cambio concluyo que la expansión conlleva, por sí misma, modificación en las formas de trabajo, incertidumbre, resistencia, tensión y costos. Para reducir los factores negativos se hace necesaria la planeación, participación y el uso de incentivos con el fin de propiciar la adaptación. Tenemos entonces que se debe inducir a los trabajadores al cambio, creándoles la necesidad del cambio como una forma de

adaptarse a un mundo que día a día avanza tecnológicamente y se desarrolla. La forma de lograr esto es a través de la planeación y participación, que nos llevan al siguiente punto a analizar para determinar los lineamientos que dirigen nuestros programas.

Se plantea la existencia de variados estilos de dirección, pero con un predominio en la centralización en la toma de decisiones y con orientación a generar resultados. Estamos hablando entonces, de un estilo tradicional de dirección, donde el papel del subordinado es obedecer sin cuestionarse las órdenes que recibe ni hacer sugerencias en cuanto a la realización del trabajo. Esto se traduce en problemas de comunicación vertical y aún horizontal, dado que no se permite la participación ni se fomenta el diálogo. Así, se puede entender la presencia de problemas muy marcados en la estructura jerárquica, la poca información en cuanto a los objetivos de la empresa, la desvinculación entre áreas y el hecho de que no se otorguen reconocimientos.

Esto, aunado a que el proceso de cambio involucra reajustes en la integración humana, clarifica la presencia de problemas entre el personal, y la desvinculación que se está dando entre los miembros de la empresa en cuanto a valores y cultura (organizacional).

Cabe aquí hacer la sugerencia de que es conveniente orientar los estilos de dirección a modelos participativos, con el fin de disminuir la resistencia al cambio y dirigirlo de acuerdo a las necesidades, tanto de los trabajadores como de la empresa. Paul Axtell (1982), directivo de capacitación para la Monsanto, nos dice: "participación quiere decir que los trabajadores van a realizar tareas que hasta ahora tradicionalmente manejan los gerentes, tales como la planeación, la resolución de problemas, la toma de decisiones y cierta auto-supervisión". Los directores cambian su forma de manejar la autoridad, dejándose influir abiertamente por las ideas de sus colaboradores. Además, cuando el personal operativo está involucrado, acepta mayores responsabilidades, hace sugerencias, interviene en juntas de trabajo y colabora más activamente. Para la organización esto puede presentar una reducción de problemas, aportaciones novedosas y disminución de costos. Para los empleados y obreros el significado es mayor desarrollo personal y grupal y más satisfacción y autoestima, pues asegura una flexibilidad y seguridad en el empleo mucho más amplia.

El tercer y último punto analizado es el referente a la capacitación. El diagnóstico marca que ésta es esporádica y, cabe aquí mencionar el hecho de que no se emplean incentivos con frecuencia.

Nos encontramos frente a un reto que exige que el hombre, como base dinámica del entorno socioeconómico, obtenga su máxima expresión creativa. La empresa, en que puede y debe realizarse una integración armónica de los que aportan trabajo, considera que el trabajo es un medio para que el hombre se perfeccione integralmente y alcance su expresión suprema como ser pensante y racional (Marroquín, 1978). Por esto, para contar con un personal efectivo, actualizado, motivado y desarrollado, necesitamos educarlo, pues, de lo contrario, si no contar con un personal debidamente adiestrado y capacitado (para que desempeñe bien sus funciones) no se cumplirá plenamente el objetivo general de la empresa.

La capacitación, así, es la función educativa de la empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores. Desafortunadamente, y debemos hacer énfasis en el problema, la función educativa en la empresa no tiene la seriedad de tiempo y dinero o, lo que es peor, se realiza por un simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad. En una palabra, no tiene la orientación técnica y moral que debería tener (Siliceo, 1973).

Aquí viene la propuesta de que debe sistematizarse la capacitación, que sea constante, y hacer de ella un medio para homogeneizar las características laborales de gerentes y supervisores, un medio para introducir la motivación y aceptar el cambio además de participar en él.

Fueron estos razonamientos los que orientaron la conformación del programa de inducción que a continuación presento, al igual que la elaboración de propuestas para cubrir la necesidad de un sistema de motivación.

La organización espera que el nuevo elemento rápidamente empiece a producir. Sin embargo, salvo que sea integrado oportuna y adecuadamente en su ambiente de trabajo, esto se logrará. De lo contrario, puede retrasarse gravemente la aplicación correcta de su capacidad y ubicación dentro de la empresa y ante su propio trabajo.

No obstante, a través de las vivencias dentro del área de Recursos Humanos, me he percatado de que el proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso no es lo suficientemente eficaz y propicia, por tanto, la inadaptación de éste en la empresa o en su trabajo. (Stravss G. y Sayles, 1970) afirman: "Un programa cuidadosamente estudiado de orientación-inducción ayuda a que el nuevo empleado se identifique con la organización y sus procedimientos, así como le da cierto sentido de la importancia de la labor que habrá de ejecutar. Los esfuerzos de este contribuyen muchísimo a la satisfacción futura del empleado en su trabajo".

El presente programa de inducción tiene como objetivos:

- 1) Que el trabajador se identifique con la organización y procedimientos.
- 2) Crear una actitud favorable empleado hacia el patrón.
- 3) Hacer que el nuevo empleado sienta que pertenece al grupo.
- 4) Laborar con más seguridad en su tarea (puesto)
- 5) Integrar más rápidamente al trabajador a su trabajo y ante su nueva situación.
- 6) Facilitar el cambio y provocar la necesidad del mismo.
- 7) Generar valores y cultura participativos.
- 8) Hacer patente la vinculación entre las áreas de trabajo.

Aquí, cabe aclarar que en cada organización hay bastantes características específicas, y de acuerdo a las necesidades de Grupo Empresarial Timón fue que se integró y estructuró este programa de inducción. A este respecto, Orozco (1980) sintetiza exponiendo que el contenido y técnica de un programa de inducción se determina de acuerdo a los siguientes lineamientos:

- El contenido de cada programa de inducción dependerá primordialmente, de los objetivos propios de la empresa.
- El tamaño y tipo de la empresa son determinantes en el proceso que utilizará en la inducción de trabajadores y empleados.

- No existe programa general, sino que debe ser desarrollado a la medida de la empresa.
- Al delinear el programa, es necesario buscar el equilibrio entre costos y beneficios.

La inducción se puede administrar en varias secciones, pero es importante no cortar la hilación del tema. Puede impartirse a:

- a) Nuevos trabajadores
- b) Trabajadores que ya están laborando
- c) Personal de promoción o transferencia.

Este programa de inducción involucra tres áreas:

- 1) Inducción a la empresa: Que puede estar a cargo de los departamentos de Reclutamiento y Selección, de Capacitación, Recursos Humanos o Relaciones Industriales.
- 2) Inducción al puesto: Que debe estar a cargo del que será el jefe inmediato del trabajador, o su supervisor (área técnica).
- 3) Inducción a la seguridad industrial: Que puede estar a cargo del Departamento de Seguridad e Higiene, de Capacitación, etc.

Al impartirlo se pueden auxiliar de:

- Material Didáctico: Como rotafolio, pizarrón, láminas, franelogramas, materiales reales, materiales impresos, magnetograma, transparencias, filminas, diapositivas, acetados, filmes, etc.
- Técnicas Didácticas: Como juegos vivenciales, expositivas, corrillos, Phillips 6'6, sociodrama, lectura comentada, discusión, lluvia de ideas, escenificación, técnica de la demostración, etc.

A continuación se expondrán los elementos importantes de cada una de las áreas que involucra el programa de inducción, además de mencionar su importancia.

5.15.1 Inducción a la empresa

Se pretende que el elemento humano de la organización conozca todas las partes que componen su ambiente laboral y llegar a un acuerdo que elimine diferencias con respecto a la organización. Por lo tanto, para lograr un equilibrio entre el individuo y su ambiente laboral, necesitamos lograr la adaptación del nuevo elemento. "En la inducción se presentarán las conductas adaptativas del trabajador ante sus nuevas condiciones de trabajo, las que le brindarán información sobre la empresa" (Maldonado, 1984, p. 84). La información que debe contener es la siguiente:

- La compañía: Su historia, desarrollo, organización, manejo de productos y tipo de industria.
- Políticas de personal y lo que la compañía, en cambio, espera de él.
- Condiciones de empleo: Reglas y procedimientos generales disciplinarios.
- Actividades y servicios de y para los empleados: Como planes de beneficio, actividades fuera de trabajo, oportunidades de automejoramiento, etc.

Esta información puede quedar incluida en un manual para empleados, preparado y escrito cuidadosamente y atractivamente, que se dará a todos los empleados nuevos. La presentación oral puede basarse en ese manual que el empleado leerá posteriormente.

- Facilidades de la compañía o de la planta: Como cafeterías y lotes de estacionamiento.
- Facilidades de la comunidad: De interés para los nuevos residentes.
- El trabajo: Observaciones generales acerca del departamento, su organización personal, tipo de trabajo, horario de trabajo, salarios y oportunidades para la promoción.

La importancia de este punto es:

- 1) Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el trabajador con la empresa.

- 2) Ayudarle a ajustarse a su nuevo ambiente.
- 3) Informarle de las políticas, reglamentos, prestaciones y los beneficios de la empresa.
- 4) Crear una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos.

5.15.2 Inducción hacia el puesto

Su fin es dar al trabajador información suficiente sobre el puesto que va a desempeñar (como papelería, formatos, maquinaria, lineamientos de procedimientos, políticas, etc.). Sus puntos principales son los siguientes:

- El empleado es llevado y presentado con el jefe o se le da una tarjeta de presentación.
- El jefe lo presenta con sus compañeros.
- Se le indica en qué consiste su trabajo (auxiliarse de la descripción del puesto), entregándosele para que la lea y hacer que la comente, aclarando sus dudas y completando datos.
- Asignarle un auxiliar para que le oriente y ayude a resolver problemas de trabajo durante los primeros días.
- Introducción a otros supervisores subordinados en el departamento, a cuyas órdenes deberá trabajar el nuevo empleado.
- Reglas y reglamentos departamentales.
- Gira por el departamento para mostrar la relación del trabajo del empleado, con otros del departamento, y mostrarle las facilidades departamentales (laboratorios, casilleros, fuentes para beber, tableros de boletines, etc.).
- Contestar preguntas.

La importancia de esta área radica en los siguientes puntos:

- 1) Interrelación con el adiestramiento.

- 2) Ahorro de tiempo y esfuerzo al trabajador y a la empresa, debido a que si éste no está bien informado, constantemente estará formulando preguntas.
- 3) Reducción del ausentismo y temporalidad, debido a que estudios sobre el particular demuestran que éstos llegan a su punto máximo en los primeros meses de empleo.
- 4) Integramse más rápidamente a su nuevo trabajo.
- 5) Contribuye a lograr los estándares de calidad y cantidad de producción.

5.15.3 Inducción hacia la seguridad industrial

Su objetivo es familiarizar a los trabajadores con las normas de seguridad, a las cuales se somete desde el primer día y se responsabiliza con la empresa y con él mismo, a cumplir para evitar algún incidente crítico o riesgo que desencadene un accidente y así mantenga el ambiente laboral sano, su propia salud y la economía de la empresa y del país.

Generalmente este punto se asigna al Departamento de Capacitación y Adiestramiento, debido al elevado número de accidentes que se suscitan, con el fin de que elabore cursos de capacitación relativos a las normas de seguridad, manejo de equipo de protección y su uso, y formas de prevenir accidentes. Sin embargo, me parece importante que se oriente al personal sobre este particular, desde el momento en que ingresa a la empresa, ya que deberá apegarse a estos lineamientos al formar parte del personal de la empresa.

Los factores que determinan los accidentes de trabajo son:

- Condiciones mecánicas o material de seguridad: Condición mediante la cual es manejado el trabajador; se refiere específicamente a la protección del personal, procedimientos defectuosos, iluminación inadecuada, etc.
- El acto inseguro: Violación de un acto comúnmente aceptado como seguro, que provoca determinado tipo de accidentes. Entre éstos se encuentran, realizar una actividad sin autorización, realizarla a velocidad insegura, etc. Generalmente se consideran como la causa del accidente.

- El factor personal inseguro: Condición física o mental que permite o provoca un acto inseguro como actitudes impropias, defectos físicos de seguridad difíciles o imposibles de realizar, teniendo como recursos básicos para el control del factor humanos en la prevención de los accidentes educación, supervisión técnica, asignación de puestos, disciplina, etc.

L. Siegel plantea tres aspectos relevantes en la aparición de accidentes, a saber:

- Ambiente laboral defectuoso: Se deben tomar medidas para la determinación y corrección de las prácticas y condiciones laborales que no sean seguras.
- Limitaciones humanas para el manejo de equipo: Es necesario especificar las características requeridas del empleado para la ejecución de ciertas labores (selección)
- Actitudes impropias del empleado respecto a la seguridad: Establecer un programa continuo de instrucción previa al servicio y durante el mismo.

Y Heinrich H. W. desglosa estos aspectos, especificando que debemos tener especial interés en:

- Fabricación de aparatos inoperantes para la seguridad.
- Cargas inseguras, colocación, combinación, etc.
- Trabajo o movimientos de equipo peligroso.
- Operaciones sin autorización, fracaso de las advertencias de seguridad.
- Usar equipo inseguro, manos en lugar de equipo.
- Fracaso en el uso de vestidos o aparatos de protección
- Operación de trabajo con rapidez insegura.
- Inseguridad atractiva de posición o postura.
- Distracción, bromas, alarmas.

Dada la gran diversidad de factores que pueden llevar

a provocar un accidente, o bien, ser causa directa del mismo, es la necesidad de dedicar un módulo especial a los factores de seguridad industrial en este programa de inducción de personal. Su importancia radica en que:

- 1) Colabora a desarrollar hábitos seguros de trabajo.
- 2) Contribuye a entender y manejar los medios que hay para controlar accidentes.
- 3) Ayuda a reducir los accidentes de trabajo, enfermedades, riesgos, etc.

5.15.4 Programa de inducción

Este programa de inducción tiene como fin la adecuada incorporación del personal a su medio de trabajo, propiciar su desarrollo dentro de la empresa y elevar la productividad y eficiencia.

MODULO 1. Inducción hacia la Empresa: Este punto tiene como objetivo primordial dar un panorama general de lo que es la empresa y lo que hace y produce.

a) Aspectos generales de la empresa:

- Palabras de bienvenida
- Historia de la empresa
- Objetivos y políticas generales.- Aquí se hace necesario mencionar que esta es una empresa en expansión, y que, debido a esto, el cambio es un elemento cotidiano en la vida de la organización. Esto se hace con el fin de que el personal, desde el momento de ingresar, esté conciente de su papel que jugará la empresa en su desarrollo laboral. De esta forma también se prevee la resistencia al cambio.
- Ubicación física de instalaciones, sucursales, bodegas, filiales, distribuidoras, etc.

b) Inducción al producto que se elabora:

- Cuáles y cuántos artículos se elaboran

- Proceso de elaboración del producto.- Es recomendable utilizar un lenguaje sencillo omitiendo hasta donde sea posible los tecnicismos. Ilustrar los principales pasos de la elaboración, distribución y venta del producto. Hacer énfasis en la interdependencia que existe entre las diferentes áreas y departamentos de la empresa, en relación al trabajo y los objetivos.
- Lugar que ocupa el producto en el mercado.

c) Derechos y obligaciones:

- Reglamento interior de trabajo.
- Ubicación de tableros y boletines.
- Horarios, días de pago, Jornadas de trabajo, etc.
- Reloj marcador, tarjeta de tiempo, tarjetero.
- Normas de puntualidad y asiduidad.
- A quién y cómo avisar en caso de ausencia.
- Veda de Juego de azar, riñas, robos, etc.
- Prohibición de bebidas intoxicantes.
- Forma de solicitud de compras.
- Forma de autorización de tiempo extra.
- Forma de autorización de salida de materiales de la empresa.
- Vacaciones, caja de ahorro, aguinaldo, prima vacacional, etc.
- Principales prestaciones que otorga el IMSS o ISSSTE.
- Descuentos por nómina, I. S. R., IMSS o ISSSTE, caja de ahorro, seguro de vida, cuotas sindicales, etc.
- Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, sanitarios, etc.
- Planes y cursos de capacitación.

- Actividades sociales
- Actividades recreativas y/o deportivas
- Servicios y prestaciones adicionales.

MODULO 2. Inducción hacia el Puesto: En este punto es muy importante involucrar al que será el jefe inmediato del empleado, ya que, como Churden expresa: "El nuevo empleado está interesado de manera principal en su jefe, y posiblemente dará una mayor atención a lo que el dice o hace".

a) Introducción a su área de trabajo:

- Presentación a su área de trabajo.
- Presentación personal de los compañeros de trabajo.
- Gira por el departamento para mostrar la relación de trabajo del empleado, con otros departamentos.
- Reglas y reglamentos departamentales.
- Gafete de identificación, ropa y equipo especial.
- En su caso, disponibilidad inmediata de las herramientas o utensilios de trabajo.

b) Introducción a su puesto:

- Descripción específica (preferentemente por el jefe inmediato) del trabajo, deberes y normas.- Se puede emplear el análisis del puesto.
- Precisar lo que se va a enseñar y el grado en que se enseña.- Para esto es necesario comparar lo que el trabajador debe hacer con lo que realmente sabe o hace.
- Elaborar un resumen escrito y ordenado de lo que se explicará, cuidando de no abarcar gran número de ideas.- Se indicarán los pasos fundamentales y su secuencia.
- Exposición de la rutina diaria del individuo, la distribución física del trabajo, casilleros, las entradas y salidas que deberá utilizar, etc.

- Relación del trabajo con las operaciones anteriores para la instrucción, si requiere que así lo haga el operario.
- Debe tener en orden todo el material necesario para la instrucción, si requiere que así lo haga el operario.
- Estándares de cantidad y calidad.
- Debe tener cuidado de colocar al trabajador en una posición que le permita observarlo, y, de ser posible, procurar que dicha posición sea similar a la que el trabajador va a adoptar definitivamente para realizar sus labores.
- Si es necesario, designar a un trabajador que funja como guía para ayudar a resolver los problemas y dudas que se presenten durante su etapa de adaptación.

MODULO 3. Inducción hacia la Seguridad Industrial: La seguridad e higiene aplicadas a los centros de trabajo tienen como objetivo salvaguardar la vida y preservar la salud y la integridad física de los trabajadores, por medio del dictado de normas encaminadas tanto a que se les proporcionen las condiciones adecuadas para el trabajo, como a capacitarlos y adiestrarlos para que se eviten, dentro de lo posible, las enfermedades y los accidentes laborales. Así, este módulo encuentra su justificación al localizar, evaluar, controlar y prevenir los riesgos laborales. Por esto es importante inducir al personal a conocer y manejar los conceptos y aspectos básicos para lograrlo.

a) Aspectos generales de higiene y seguridad:

- Qué es la seguridad en el trabajo.
- Qué son los riesgos de trabajo.
- Qué es accidente de trabajo.
- Cuáles son las causas de los accidentes.
- Cuáles son las condiciones inseguras más frecuentes.

- Cuáles con los actos inseguros más frecuentes.
- Qué da origen al acto inseguro.
- El efecto de "halo"
- Para qué sirve la supervisión de la seguridad.
- Cuáles son los tipos de accidentes de trabajo más frecuentes.
- Cómo puede el trabajador realizar la supervisión de la seguridad.
- Qué importancia tiene la labor educativa en la prevención
- Qué es la higiene en el trabajo.
- Qué es enfermedad de trabajo y factores que intervienen en la misma.
- Cuáles son los factores contaminantes que pueden producir enfermedades de trabajo (específicamente dentro de la empresa).
- Qué situaciones del ambiente favorecen las enfermedades de trabajo.
- Qué es y en qué consiste la función de la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad.

b) Introducción a la seguridad industrial:

- Condiciones de seguridad e higiene en los edificios y locales de los centros de trabajo.
- Prevención y protección contra incendios de los edificios; aislamientos y salidas.
- Equipos para combatir incendios.
- Manejo, transporte y almacenamiento de sustancias inflamables, combustibles, explosivos, corrosivos, irritantes o tóxicas.

- Aspectos importantes sobre: iluminación, ruido, vibraciones, presiones ambientales anormales, contaminantes, etc.
- Conocimiento y uso de los dispositivos de seguridad en el centro de trabajo, en cuanto a:
 - * Equipo e instalaciones eléctricas
 - * Transportadores de materiales.
 - * Sistema de tuberías.
 - * Equipo industrial (armadores, bombas, etc.)
 - * Maquinaria y equipo (eléctrico, neumático, etc.)

c) Protección:

- Qué es y para qué sirve el equipo de protección personal
- Uso y manejo de protecciones ubicadas en el área de trabajo.
- Como pueden prevenirse los accidentes de trabajo y las enfermedades laborales.
- Qué hacer cuando se presenta un accidente de trabajo.
- Importancia del orden y la limpieza en la prevención de accidentes y enfermedades de trabajo.
- Localización y forma de conducirse en las zonas peligrosas.
- Localización de las salidas de emergencia.
- Cómo proceder al ocurrir un sismo, incendio, etc. y la forma más adecuada de dar el aviso de desalojo.

Este módulo debe complementarse con la entrega del Manual de Higiene y Seguridad, con el objeto de enfatizar la relevancia de los aspectos aquí tratados. Además, así el trabajador tendrá la posibilidad de consultarlo cada vez que lo considere necesario.

Lo anterior se establece en lo que respecta al programa de inducción de personal. A continuación se presenta lo relativo a la motivación.

5.15.5 Sistema de motivación

Como se pudo observar en el apartado anterior, el programa de inducción propuesto es un programa integrado dado que, no sólo pretende la incorporación de personal a su medio de trabajo, sino que contempla su desarrollo dentro de la empresa y un incremento en la productividad y eficiencia. Quiero decir con esto, que muchos puntos especificados en el diagnóstico quedarán subsanados, y entre ellos algunos relativos a la motivación. Sin embargo, me parece pertinente agregar algunas sugerencias, con el fin de cumplir completamente los objetivos al principio de este trabajo.

- 1) La capacitación debe ser constante y sistematizada, para así despertar el interés por el desarrollo profesional en todos los empleados de la empresa, y, además, brindarles los medios para encauzarlos.
- 2) Deben instaurarse cursos motivacionales orientados al cambio, ya que el crecimiento de la empresa se está dando en este momento y se logrará al mantener la calidad del producto (para lo cual ayuda el programa de inducción y cursos de capacitación y adiestramiento) y abrirse nuevos mercados.
- 3) Los cursos de capacitación deben estar orientados a fortalecer las relaciones humanas y establecer modelos participativos de trabajo. Esto con el fin de evitar problemas entre el personal, marcar la vinculación entre trabajadores y áreas de la empresa y comenzar a resolver los problemas relativos a la estructura formal de la empresa.
- 4) Se deben difundir los objetivos de la empresa y hacer que el personal los haga suyos, creando un sentido de pertenencia y dirigiendo sus intereses hasta hacer que converjan ambos.
- 5) Se debe sistematizar la aplicación de incentivos y establecer bajo qué términos serán otorgados; a quien se le otorgarán reconocimientos y de qué tipo. Aquí conviene sugerir que se estudie la posibilidad de dar al personal más prestaciones con base en el desempeño que tiene, para así disminuir el descontento que existe en este rubro al personal y a su superación.

- 6) Es necesario plantear una orientación en cuanto a los valores que se persiguen, con el objeto de que éstos faciliten el cambio. Aquí se había mencionado ya la conveniencia de establecer un modelo de dirección participativo, para propiciar la integración humana, enriquecerse con las sugerencias de los empleados, facilitar que acepten el cambio (pues fueron ellos los que ayudaron a implementarlo) y establecer una organización funcional entre áreas.
- 7) Se deben impartir cursos para la integración funcional, empezando por los directivos y ejecutivos, hasta llegar al último nivel en la escala jerárquica. Aquí resulta necesario elaborar un proyecto que determine en qué medida y tiempo se va a lograr el cambio, para tener un esquema de las actividades a desarrollar y proveer los problemas asociados a éstas.

Esto es, en general, la propuesta. Así, se entiende que la adaptación del personal se va a lograr:

- a) En el personal de nuevo ingreso, a través de la inducción con énfasis en el cambio.
- b) En el personal que ya se encuentra laborando, a través de la capacitación orientada al cambio.

Tras la aplicación de estos programas se realizará un seguimiento. En el caso de la inducción, a los 90 días de haberse realizado se efectuará una evaluación en cada área con el fin de verificar el cumplimiento de los objetivos. En dicha evaluación deberá especificarse el porcentaje que exista hasta ese momento, en cada uno de los reactivos, indicando esto para cada nivel jerárquico (operativo, medio y directivo). Esta evaluación deberá ser llenada por el jefe del departamento, se presenta a continuación:

Indicadores hacia la Empresa:

- Adaptación a la organización
- Aceptación del cambio.

Indicadores hacia el puesto:

- Interrupciones por preguntas sobre información (datos específicos, reglamentos, políticas, procedimientos,

etc.), respecto a su puesto.

- Tiempo en lograr los estándares de calidad de producción.
- Tiempo en lograr los estándares de cantidad de producción.
- Porcentaje de faltas.
- Porcentaje de abandono de empleo.

Indicadores hacia la seguridad industrial:

- Porcentaje de accidentes (leves, y/o graves).
- Porcentaje de aceptación de las normas de seguridad.
- Porcentaje de aceptación ante las normas de seguridad no contempladas en los cursos de inducción.

En lo referente a la motivación (incluida, básicamente, en cursos de capacitación) bastará observar los indicios en cuanto a los volúmenes de producción y calidad del producto, y establecer comparaciones entre la situación actual y el momento de realizar la revisión. También es importante considerar los avances que va teniendo cada empleado en lo que respecta a su desarrollo laboral, esto es, observar si ya se infundió al personal una "ambición de carrera" dentro de la empresa, a través de los módulos de participación.

En este sentido resulta crucial determinar el rumbo que va a seguir la empresa en los próximos años, para asimilar el proceso de cambio que, si se va a mantener la expansión, pasará a formar parte de la vida organizacional como un estado permanente. Así, una situación de cambio vendrá a conformar el equilibrio en la empresa, que constantemente se estará innovando y ampliando, desterrando el mantenerse estática en su futuro organizacional.

5.16 Sujetos

El programa de inducción se puede aplicar, como ya se mencionó a tres tipos de individuos:

- a) Personal de nuevo ingreso

- b) Personal para transferencia o promoción.
- c) Personal que ya se encuentra laborando.

En el primer caso es evidente la razón por la que se aplicará el programa, esto es, la necesidad de introducir al nuevo elemento a la empresa para lograr su adaptación.

Cuando se realiza una transferencia o promoción, algunos aspectos relativos al trabajo pueden variar, suscitándose deficiencias en el desempeño de los trabajadores. Aquí, el programa de inducción previene esas deficiencias y evita pérdida de tiempo y esfuerzo tanto al trabajador, como a la empresa. También pueden darse desperdicio de materiales y recursos, reflejando el problema en los costos de producción.

En cuanto al personal que ya se encuentra laborando, éste puede tener información insuficiente en lo que respecta a la organización (como de hecho se plantea en el diagnóstico), lo que le pone en desventaja respecto del personal de nuevo ingreso. Tenemos entonces que apreciar el programa de inducción, en este caso, uniformar la información con que cuentan los trabajadores y corregir que se estén dando en la realización de las tareas.

El sistema de motivación debe ser aplicado a todo el personal, pero de acuerdo a las características, puesto y deseos de desarrollo de cada empleado.

5.17 Material y equipo

Se requerirá de los manuales de la organización relativos al puesto, reglamentos de trabajo y normas de seguridad e higiene. Podrá hacerse uso de material didáctico y técnicas.

En general, material y equipo variarán de acuerdo al puesto y/o curso que se imparta.

5.18 Escenarios

Ambos programas se realizarán en Grupo Empresarial Timón, S.A. de C.V., localizado sobre la calzada México-Xochimilco # 4985, Colonia Arenal Tepepan, México, D.F. En

esta dirección existe una planta de producción (Hilos Timón) y las oficinas corporativas.

Existen dos plantas en Querétaro, donde posteriormente, se aplicarán también los programas.

5.19 Resultados

Con la aplicación del programa de inducción y del sistema de motivación se pretende:

- La asimilación del proceso de cambio en la estructura organizacional
- Homogeneizar los estilos de dirección, orientación a modelos participativos.
- Hacer uniformes las características del personal en cuanto a valores, enfoques y actualización profesional.
- Informar al personal los objetivos y rumbo de la empresa, en forma clara y concreta.
- Inducir a la vinculación entre las áreas de la empresa dirigiéndolas al logro de las metas organizacionales.
- Indicar a los trabajadores sus funciones, brindándoles información suficiente para el buen desempeño de sus funciones.
- Lograr la adaptación del personal a la empresa, mostrando las diferentes áreas de la misma para hacer patente la relación de trabajo que se da entre ellas y la inevitable interdependencia.
- Hacer constante y sistematizada la entrega de incentivos, tratando de mejorar las prestaciones y otorgar reconocimiento.
- Hacer la capacitación constante y sistematizada.
- Incrementar la productividad y eficiencia de todo el personal.

Como ya se mencionó antes, se efectuará un seguimiento a los 90 días de la aplicación de los programas, con el objeto de comprobar el logro de los objetivos antes expuestos.

CONCLUSIONES

Con base en la revisión bibliográfica, en los resultados obtenidos en la investigación realizada y en mis experiencias personales en el Area de Recursos Humanos del Grupo Empresarial Timón, pude llegar a diversas conclusiones que a continuación planteo con el fin de que se tomen en cuenta para futuras investigaciones, y que faciliten el camino que aún queda por recorrer.

- Es necesario que en las organizaciones laborales se considere la importancia de la inducción del personal y se le dé un nuevo auge basado en las aplicaciones de ciertas teorías para que se tengan datos que comprueben su valor y se fomente un estudio cuidadoso de cada uno de sus elementos.
- Considerar a la inducción en su etapa integral es un problema mayor. Se deben realizar estudios previos a su aplicación, a través de los cuales se detectarán los problemas, y con base en ellos se propondrán soluciones adecuadas a sus características.
- El objetivo de la inducción debe radicar en que el sujeto se adapte a su ambiente de trabajo y conozca las normas y políticas de la institución, así como aquellas informaciones relevantes que le facilitarán su adecuación al nuevo ambiente para que logre desenvolverse satisfactoriamente en el desempeño de sus actividades y responsabilidades.
- La inducción se debe considerar como un elemento integrador al individuo, al grupo, sus metas, las interrelaciones de sus elementos, a la organización y a sus técnicas integrales.
- La inducción no se puede separar de otros procesos como son la selección, capacitación, análisis de puestos, etc., ya que se puede utilizar como una fuerza retroalimentadora de los mismos.

- La inducción recopila material de todos los elementos de la organización, por lo que es capaz de detectar las fallas que la desequilibran y la llevan a la desintegración parcial o total de sus miembros.
- Toda organización debe contar con un programa de inducción.
- La integración debe aplicarse al nuevo empleado, a los ya existentes y a los que tengan problemas adaptativos, como aquellos que han perdido un miembro.
- Se debe lograr que el sujeto tome conciencia de que las metas del grupo no se contraponen a las suyas, sino que se complementan.
- En las situaciones de conjunto se deben crear las condiciones propicias para el desarrollo e integridad individual para formar conciencia del grupo y robustecer la solidaridad humana que el trabajador demanda.
- Las ciencias humanas no deben hacer del trabajador su víctima, sino servir de fundamento teórico a un nuevo impulso moral del hombre y que sirvan para orientarlo sobre su progreso en la industria.
- No existe un incentivo ideal, ya que varían de una cultura a otra y de una empresa a otra.

Con la aplicación del Sistema de Inducción y Motivación, el trabajador logrará:

- Mayor satisfacción
- Que se le considere como un ser humano social que tiene una personalidad y que puede presentar probables desajustes.
- Que se utilicen sus capacidades y, en óptimas condiciones, se le orientará para ser creativo.
- Se afirma su personalidad.
- No sólo se le integra a su trabajo, sino también a su medio social.

- Al esforzarse adquirirá un objetivo por el cual luchar, que indicará que su vida tiene un significado.

- Será productivo.

En el proceso de producción con la aplicación del Sistema de Inducción y Motivación:

- Habrá mayor productividad.

- Los beneficios serán más equitativos.

- Se disminuye la rotación de personal.

- Disminuye la tasa de ausentismo.

- El trabajador realiza sus labores mejor y con más facilidad

- El empleado no desconoce sus cualidades y responsabilidades.

- El trabajador no invade el campo de otros.

- Se desarrollan las capacidades naturales de los empleados, ayudándoles a desempeñar eficazmente su oficio.

- Modifica las actitudes del personal para despertar en ellos sentimientos más favorables con respecto al trabajo y a la empresa.

- Al poseer el grupo una actitud emocional positiva hacia su labor, confianza, unión de interés y opiniones comunes, fructifica una mayor eficiencia.

- En una atmósfera democrática, al participar en la toma de decisiones se eleva la productividad y la moral de los integrantes del grupo laboral.

- Se determina un sentido de responsabilidad hacia el grupo, motivándolo a contribuir a la productividad grupal.

- Al evitar la insatisfacción se impide la agresión hacia los empresarios, despilfarro de materiales, desacato ante las normas, uso inapropiado de equipo (errores y destrozos) e injusticias por parte de los supervisores.

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Para terminar, es importante mencionar que el sistema presentado en esta tesis fue elaborado con base en una problemática particular, por lo que su adecuación para su aplicación en otras organizaciones diferentes a Grupo Empresarial Timón queda a cargo de cada empresa.

Para estudios posteriores se sugiere detectar los factores limitantes que generalmente rodean a este tipo de programas. Así, deseamos que este Sistema de Inducción y Motivación sirva de guía para la elaboración de futuros programas.

Lista de comprobación

Nombre del nuevo empleado _____ Fecha _____

Departamento al cual pertenece _____ Puesto _____

Jefe inmediato _____

Marque con una (x) la información que sobre cada concepto se le haya instruido al personal de nuevo ingreso.

A. Información general de la empresa

1. Contrato de trabajo ()
2. Manual de bienvenida ()
3. Antecedentes históricos de la empresa ()
4. Organigrama de la empresa ()
5. Normas y políticas de observación general ()
6. Prestaciones y servicios ()
7. Reglamento interior de trabajo ()

B. Información económica

1. Día de pago ()
2. Lugar de pago ()
3. Horario de pago ()

- 4. Descuento por nómina ()
 - Sindicato ()
 - IMSS ()
 - ISPT ()
 - Anticipos ()
 - Caja de ahorro ()

C. Horario de Trabajo

- 1. Horario ()
- 2. Tolerancia de entrada ()
- 3. Día de descanso a la semana ()
- 4. Días festivos ()
- 5. Horario de comida ()
- 6. Vacaciones ()

D. Localización de la planta

- 1. Comedor ()
- 2. Baños ()
- 3. Caseta de vigilancia ()
- 4. Cafetería ()
- 5. Servicio médico ()
- 6. Vestidores ()
- 7. Almacén ()

E. Otros aspectos

1. Recorrido por las instalaciones de la planta ()
2. Mostrar el sitio de trabajo ()
3. Presentación con el jefe inmediato ()
4. Presentación con los compañeros de trabajo ()
5. Entrega de la descripción del puesto ()

F. Observaciones:

**Nombre de la persona que llevó a
cabo la inducción**

Puesto que ocupa

**Firma de la persona de
nuevo ingreso**

ANEXO 2

A continuación se le presentarán una serie de preguntas. Responda a ellas afirmativa o negativamente, según sea su caso.

- 1) El equipo de seguridad se debe dar junto con un curso para explicar el por qué de su uso. _____ (Sí)
- 2) El trabajo dignifica al hombre. _____ (Sí)
- 3) Los reglamentos de la organización deben ser establecidos por la empresa y el empleado. _____ (No)
- 4) La interacción entre los compañeros debe ser necesaria. _____ (Sí)
- 5) Los reglamentos a los que el empleado se apega, causan seguridad. _____ (Sí)
- 6) La pauta del éxito es el trabajo. _____ (Sí)
- 7) El trabajo en equipo se realiza mejor con miembros afines. _____ (Sí)
- 8) El trabajo representa el objetivo del hombre. _____ (Sí)
- 9) La empresa es razonable en la discusión de los problemas sindicales. _____ (Sí)
- 10) En el trabajo debe predominar la responsabilidad. _____ (Sí)
- 11) La puntualidad y el esfuerzo hacen del trabajador un virtuoso. _____ (Sí)
- 12) Los ingresos económicos están relacionados proporcionalmente con la eficiencia en el trabajo. _____ (Sí)
- 13) Si una persona se siente mal en su trabajo, deberá buscarse otro inmediatamente. _____ (No)

- 14) El trabajo es aburrido. _____ (No)
- 15) Asistir al trabajo es fastidioso. _____ (No)
- 16) Sólo debe aspirar al descanso quien ha trabajado duro.
_____ (Si)
- 17) Las juntas de trabajo son desagradables. _____ (No)
- 18) Acudir al trabajo involucra un esfuerzo. _____ (Si)
- 19) La empresa abusa de su poder. _____ (No)
- 20) Todos los compañeros de trabajo están aptos para
desempeñar su labor. _____ (Si).

Resultados en la escala de actitud hacia el trabajo de
los empleados de Grupo Empresarial Timón

Sujeto	Sin Inducción	Con Inducción	X ²	Y ²
1	15	20	225	400
2	10	19	100	361
3	13	20	169	400
4	12	18	144	324
5	20	19	400	361
6	12	16	144	256
7	19	9	361	81
8	17	18	289	324
9	15	17	225	289
10	8	19	64	361
11	14	10	196	100
12	10	17	100	289
13	11	14	121	196
14	8	17	64	289
15	9	20	81	400

	Sujeto	Sin Inducción	Con Inducción	X ²	Y ²
	16	12	20	144	400
	17	14	18	196	324
	18	15	19	225	361
	19	7	15	49	225
	20	10	20	100	400
	21	17	18	289	324
	22	13	17	169	289
	23	12	19	144	361
	24	12	20	144	400
	25	14	15	196	225
	26	19	19	81	324
	27	20	14	400	196
	28	10	13	100	169
	29	6	17	36	289
	30	13	19	169	361
IT	30	377	515	5125	9097
-					
X		12.5667	17.1667		
S		3.5934	2.8176		

ANEXO 4

$$\bar{X}_x = \frac{377}{30}$$

$$= 12.5667$$

$$\bar{X}_y = \frac{515}{30}$$

$$= 17.1667$$

$$S_x = \sqrt{\frac{5125}{30} - (12.5667)^2}$$

$$= 3.5934$$

$$S_y = \sqrt{\frac{9079}{30} - (17.1667)^2}$$

$$= 2.8176$$

$$\sqrt{S_x} = \frac{3.5934}{\sqrt{30-1}}$$

$$= 0.6673$$

$$\sqrt{S_y} = \frac{2.81766}{\sqrt{30-1}}$$

$$= 0.5232$$

$$\sqrt{\text{diff}} = \sqrt{0.6673^2 + 0.5232^2}$$

$$= 1.0911$$

$$t = \frac{12.5667 - 17.1667}{1.0911}$$

$$= 4.2160$$

$$g1 = 30 + 30 - 2$$

$$= 58$$

$$\alpha = .01$$

(99% de confiabilidad)
prueba de dos colas.

$\alpha = .005$ dos colas
99% de confianza.

To con 58 g1 y .005 sig (1 colas) = 3.465

4.2160 > 3.4650 por lo tanto $t_c > t_o$, por lo tanto H_1 se acepta

Se acepta H_1 , que dice "Si existen diferencia estadística mente en la actitud hacia el trabajo entre un grupo de sujetos que recibieron inducción y otro grupo de sujetos que no la recibieron."

REVISION DOCUMENTAL.

1. Albanese, R.(1975). Management: Toward accountability for performance. Nueva york: Harper and Row.
2. Arias, G.F. (1980).Administración de recursos humanos. México: Trillas.
3. Arias, G.F. (1981). Introducción a la técnica de investigación y ciencias de administración y del comportamiento. México: Trillas
4. Berelson, B. y Stainer, G.A. (1964). Human behavior on Inventory of Scientific Findings. Nueva york: Mc Graw - Hill.
5. Blanchard, K.H. y Hersey, P. (1981). Estilo eficaz de dirigir. México: Trillas.
6. CENEPRO (1982) Motivación en el trabajo. México: CENEPRO.
7. Cervantes, G.M. Y Sánchez, C.M. (1986). Factores que intervienen en la resistencia de la gente ante cambios estruc. Tesis de Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
8. Cofer, N.C. (1977). Motivación y economía. Barcelona: Brower.
9. Donnette, M.D. y Kirchner, K. (1980). Psicología industrial. México: Trillas.
10. Espinoza, H.H. (1979). Relaciones Industriales y comunicación. México: Libros Técnicos de México.
11. Fishbein, M. (1967) Attitude and the prediction of behavior. Nueva york: Readings in Attitude theory abd Measurement.
12. Flipoo, B.E. (1980) Principio de administración de personal. México: Mc Graw Hill.
13. French, L.W. (1983). Administración de personal. México; Limusa.

14. García, P.R. (1984) Diccionario Larousse. México: Larousse.
15. García, S.D. (1979). Elaboración de una escala de actitud hacia el trabajo. Tesis Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
16. Grados, E.J. (1982). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. México: Autor.
17. Guerrero, E. (1980). Manual de las relaciones industriales. México: Porrúa.
18. Hodgetts, R.M. y Altaman, S (1984). Comportamiento en las organizaciones México: Interamericana.
19. Koontz, H. y O'Donnell, C. (1982). Curso de administración moderna. México: M.c Graw hill.
20. Laris, C.F. (1975). Administración integral. México: Dasis.
21. Levinson, H. (1976). La falacia de las motivaciones. México: Grupo Editorial Expansión.
22. Lindgren, H.C. (1979). Introducción a la Psicología Social. México: Trillas.
23. Madsen, K.B. (1978). Teorías de la motivación. Buenos Aires: Paidós.
24. Maldonado, S. (1984). Introducción: Integración del sujeto a su grupo de trabajo. Tesis de Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
25. Martínez, B.T. (1982). Los recursos humanos en la administración de empresas. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas Universidad Autónoma de México.
26. Marroquín, Q.J. (1978). Capacitación a trabajadores. México: yernika.
27. Martínez, S.M. (1980) Dirección de Política y administración pública. México: Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública.

28. Maslow, A.H. (1954). Motivación and personality. Nueva York: Harper and Row.
29. Mc Gregor, D. (1972). El aspecto humano de las empresas. México: Diana.
30. Orozco, J.E. (1980). Proceso practico de reclutamiento y selección de personal. México: COPARMEX.
31. Pierón, H. Nuttin, J. y Buytendik, F.J. (1982). La Motivación. Buenos Aires: Nueva Visión.
32. Reyes, P.A. (1977). La Administración de empresas. México: Limusa.
33. Rodríguez, E.M. (1980) Motivación al trabajo. México: El manual Moderno.
34. Sikula, A.F. (1978) Administración de personal. México: Continental.
35. Silicio, A. (1973) Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa.
36. Stravss G. y Sales, L.R. (1970). Personal: Los problemas humanos de la dirección. México: Herrero
37. Werther, W.B. y Davis, K. (1982). Dirección de personal y recursos humanos. México: Trilla
38. Whittaker, O.J. (1977) Psicología. México: Interamericana.
39. Yoder, D. (1980) . Manejo de personal y relaciones industriales. Mexico: CECSA.

ARTICULOS

1. Pareda, S. y García, T.J. (1986). Variables personales y causas de satisfacción e insatisfacción en el trabajo en empleados españoles de Banca. Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones, 1 (2), 101-114.
2. Jones, M.R. (1954) Nebraska Symposium on motivation. Lincoln, Nebraska:University of Nebraska Press.
3. Pareda, M.S. y Redondo, U.I. (1983). La teoría de Herzberg: Un modelo útil pero incompleto. Presente y Futuro de la Psicología del trabajo en la Empresa (p.p. 187-193). Madrid: Fundación Universalidad- Empresa.
4. La participación de los trabajadores: Una tendencia creciente. (1982, enero 31). Cambio Organizacional,(2), 3-4.