



# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

EL APROVECHAMIENTO ADECUADO DE PERSONAL DENTRO  
DE UNIDADES MEDICAS DEL I. M. S. S.

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el Título de  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P r e s e n t a

**BENIGNA CAMACHO GONZALEZ**

DIRECTOR DEL SEMINARIO:  
LIC. FRANCISCO CAMARENA NAVARRO



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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.

## PROLOGO

Desde que el hombre apareció en la tierra, ha tenido que aprender a defenderse, enfrentarse a diversas situaciones, cubrir sus necesidades básicas como son: el hambre, la sed, el frío, luchar contra las enfermedades, todo esto lo va a ayudar a mantenerse en equilibrio.

La existencia de enfermedades ha obligado al mismo hombre a crear unidades Médico-asistenciales para cumplir con el objetivo principal que es el de proporcionar atención médica adecuada y oportuna tanto al derecho-habiente como a sus familiares; de ahí que el papel del administrador dentro de estas áreas es de vital importancia, como lo es en cualquier otra organización, en donde siempre estará presente el elemento humano, que con sus conocimientos, experiencia, intereses, actitudes, aptitudes, habilidades y potencialidades es el que va a dar vida y movimiento a la organización.

En nuestro país como en todo el mundo, los recursos humanos deben ser aprovechados al máximo, se considera que esta es labor de todos y cada uno de los administradores, cualquiera que sea el lugar en que desempeñen sus actividades, si se logra esto va haber un beneficio para el trabajador, la organización y la sociedad en general.

Otro aspecto importante que no debe olvidar el administrador es la motivación dentro de las organizaciones, tarea que a veces resulta ser difícil por la complejidad del ser humano; su conducta es difícil de predecir, guiar, modificar o dirigir, por lo que es necesario investigar los motivos que determinan su conducta y así poder dirigirla hacia el objetivo, ayudarle a desarrollar plenamente sus potencialidades y hacerlo sentir satisfecho, lo cual se va a reflejar en una mayor eficiencia y en el mejor funcionamiento de la organización.

## I N D I C E

	Páginas
PROLOGO.....	v
CAPITULOS:	
I.- INTRODUCCION.....	1
1.1 GENERALIDADES .....	2
1.2 ANTECEDENTES HISTORICOS DEL I.M.S.S....	3
II.- INTEGRACION DE PERSONAL.....	19
2.1 RECLUTAMIENTO.....	20
2.2 SELECCION.....	25
2.3 CONTRATACION.....	33
2.4 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.....	37
2.5 DESARROLLO.....	42
III.- LA MOTIVACION.....	44
3.1 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LOS CEN TROS DE TRABAJO.....	45
3.2 COMUNICACION Y MOTIVACION.....	50
3.3 ALGUNAS OPINIONES SOBRE MOTIVACION.....	55
3.3.1 FREDERICK TAYLOR.....	55
3.3.2 ELTON MAYO.....	57
3.3.3 DOUGLAS MCGREGOR.....	62
3.3.4 ABRAHAM H. MASLOW.....	66
3.3.5 FREDERICK HERZBERG.....	68

## CAPITULOS:

IV.- ESTUDIO Y MEDICION DEL TRABAJO.....	69
4.1 DEFINICIONES.....	70
4.2 USO DE LA MEDICION Y ESTUDIO DEL TRABAJO.....	70
4.3 EL ESTUDIO DE TIEMPOS.....	74
4.4 EL FACTOR HUMANO EN LA APLICACION DEL ESTUDIO DE TIEMPOS.....	79
V.- INVESTIGACION DE CAMPO.....	84
5.1 MUESTREO.....	85
5.2 APLICACION DE ENCUESTAS.....	85
5.3 ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	85
VI.- CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	99
6.1 CONCLUSIONES.....	100
6.2 SUGERENCIAS.....	102
APENDICES.....	105
1.- Cuestionario.....	106
2.- Cuadros.....	109
3.- Gráficas.....	114
BIBLIOGRAFIA.....	134

# C A P I T U L O I

## INTRODUCCION

## 1.1.- GENERALIDADES

Desde los primeros tiempos la humanidad ha tratado de cubrir las necesidades que se le van presentando, y a medida que los pueblos evolucionan se atiende, no solo a la satisfacción inmediata, sino también se va -- procurando las que se presenten a futuro. En los pueblos antiguos encontramos instituciones encaminadas a satisfacer las necesidades del individuo cuando se presentan y posteriormente surgen aquellas que tienen como finalidad satisfacer necesidades imprevistas.

La idea básica del seguro data desde los tiempos de la economía natural, pero el seguro que nosotros conocemos aparece en el siglo XIV.

El seguro adquiere su caracter propio cuando un grupo de existencias económicas, expuestas a los mismos riesgos se reúnen para satisfacer las necesidades previstas cuando se presenten, repartiendo la carga entre todos ellos. Los primeros indicios que se tienen de instituciones que se asemejan al seguro contemporáneo se encuentran en el Código Hamurabí. En algunas disposiciones destinadas especialmente a los comerciantes se obliga a los integrantes de una caravana a saldar en común los daños originados a uno de sus miembros, ya fuera por robo, asalto o por alguna otra circunstancia inesperada.

El anhelo del hombre por satisfacer las necesidades -- provenientes de riesgos futuros hizo que los pueblos primitivos y los que vivieron y se desarrollaron durante la Edad Antigua buscaron la forma de lograrlo creando instituciones, en las que se encuentra en embrión -- la idea del seguro.

En la Edad Media los gremios eran la base de la economía, en esta época los señores feudales poseían derechos que no les habían sido disputados por los ciudadanos ni por los gremios, por esto el señor feudal recibía una determinada cantidad, el tributo que lo obliga a cuidar de la vida y de los intereses de todos los individuos que vivían en la extensión territorial que dominaba.

Los gremios fueron evolucionando en su sistema y se hicieron muy poderosos, se extendieron en toda Europa. En Inglaterra existían gremios en los que se obligaba a contribuir periódicamente con una cuota para sufragar los gastos que se originaran en caso de muerte de alguno de ellos y para indemnizarlo en caso de incendio y de robo de ganado. Las Instituciones creadas tenían dos características: Solamente los miembros de los gremios podían beneficiarse, y estaba excluida la idea de lucro.

A medida que se desarrollaba la idea del seguro en los gremios evolucionó el seguro marítimo, fue el que existió como institución económica y fue el que más fama creó, principalmente en los países que comerciaban en el Oriente para asegurar la mercancía en barco.

En primer documento auténtico sobre seguros marítimos procede de Génova y fue dictado ante un notario en el año de 1347 y en 1549, siendo Rey de España Carlos V, se expidió la primera Ley que reglamentó el contrato de seguro Marítimo con carácter de obligatorio.

#### 1.2.- ANTECEDENTES HISTORICOS DEL I.M.S.S.

Los antecedentes formales de base jurídica de la Ley Social Mexicana, se encuentran en la Constitución de 1917, en su artículo 123, que "se considera de utilidad social el establecimiento de cajas de seguros populares, de invalidez, de viudez, de cesación involuntaria del -



trabajo, de accidentes y de otros fines análogos, por lo que el gobierno federal y el de cada estado deberán fomentar la organización de Instituciones de esta índole para fomentar la previsión popular.

El 19 de enero de 1943, fue publicada en el Diario Oficial de la Federación la Ley del Seguro Social. En 1944 durante una gira de trabajo por el estado de Veracruz, Don Manuel Avila Camacho declaraba "La aplicación del Seguro Social no se detendrá por ninguna circunstancia, primeramente se está aplicando con éxito en el D. F. y lentamente pero de manera firme se irá extendiendo a todo el país.

Al implantar el Seguro Social se encontraron diversas dificultades; hubo una campaña de desprestigio formada por industriales, comerciantes, representantes de empresas bancarias y de seguros y ciertas organizaciones obreras; utilizaron los principales diarios, en los que argumentaban de supuestas violaciones a la Constitución hasta comprobación de casos de muerte ocurridas en clínicas del Seguro por negligencia, incompetencia y burocratismo de quienes laboraban en ellas; las agresiones pasaron de lo verbal a lo físico, el 26 de mayo de 1944 la Clínica 8 del I.M.S. fue apedreada por los miembros de un Sindicato afiliado al Frente Nacional Proletario, su implantación la vieron como un acto arbitrario y ajeno a los intereses nacionales.

En 1883 en Alemania el canciller Otto Bismarck consiguió el apoyo al sector laboral, al promover una legislación sobre seguros sociales efectivos; primero: contra las enfermedades, posteriormente contra los accidentes de trabajo, vejez e invalidez, muy pronto sirvió de fundamento a las demandas laborales del resto de Europa y de los cuatro continentes.

Durante la segunda guerra mundial la explotación de los trabajadores se agudizó, los antagonismos de clases crecieron y el Estado empezó a ejercer ampliamente sus funciones de mediador y la estructuración del Seguro Social le permitió convertirse en elemento eficaz de la conciliación, se sumó entonces el sector público; el objeto era lograr que obreros, patronos y estado hicieran del funcionamiento del seguro un tema de interés común, ya que al encomendarse su gobierno a un consejo tripartito y al quedar repartido equitativamente entre los tres sectores el costo que implicaba su instalación y funcionamiento se evitaría la burocratización de dicho organismo frente a una sociedad en constante evolución que le exigiría cada vez más prestaciones y servicios, que gracias a una legislación especial los problemas laborales serían atendidos por una institución de interés colectivo.

Inglaterra fue la primera nación que vaticinó la implantación del seguro social como un baluarte de conciliación, un año después de haber firmado la carta del Atlántico propuso y puso en práctica el Plan Beveridge según el cual, todo programa económico de empleos estaría vinculado de modo íntimo al seguro social.

Con la iniciativa de Inglaterra el Seguro Social pasó al plano colectivo entendiéndose como: " El conjunto de todos los medios e instrumentos de auxilio económico y social unidos a la legislación correspondiente y a toda una actitud y política del estado por estructurarla y realizarla en coordinación con los demás sectores económicos y sociales afectados, en forma permanente y amplia, ya no preferentemente para la clase obrera sino en general de los trabajadores del campo, de la industria y de

los servicios, aún de aquellos propietarios pequeños y negociantes que lo deseen dentro de su grupo específico".

El continente americano para tratar el caso concreto, en septiembre de 1942 se celebró en Santiago de Chile la -- Primera Conferencia Interamericana de Seguridad Social, en la que la mayoría de los países especificaban que la sociedad debería encontrar en él " esfuerzo solidario de todas las naciones y los hombres una nueva inspiración -- para abolir la miseria y lograr la conquista digna y suficiente de los medios de vida".

En esta conferencia los representantes de México lograron la ratificación de su proyecto del Seguro Social, en la -- que sus objetivos eran similares a los del resto del mundo, sin embargo su limitación fue determinada por la si -- tuación económica nacional ya que resultaba incapaz de -- solventar una potencia de nivel general, y quedó restringida al sector obrero; en la Conferencia de Chile, el Seguro Social ganó su primera batalla.

El Seguro Social para justificar su existencia requiere -- de un desarrollo industrial previo, enmarcado en el capitalismo, así las relaciones obrero patronales que se esta -- blecen pueden crear el clima y las necesidades propicias para su implantación.

En 1904 empezaron a manifestarse en México las primeras -- inquietudes para amparar a los trabajadores con la justicia; Vicente Villada emitió un decreto en el que se reco -- nocía la existencia de accidentes de trabajo y responsabi -- lisaba a los patrones de pago de las debidas indemnizacio -- nes, dos años más tarde, Enrique y Ricardo Flores Magón -- registraron en su manifiesto del Partido Liberal Mexicano del 10. de Julio, la más trascendente aportación de la --

década, a la teoría del Seguro Social, en el que exigían el mejoramiento de las condiciones laborales en todos los órdenes, destacando la reglamentación de los horarios de trabajo, del salario mínimo, del servicio doméstico y del trabajo a domicilio, la prohibición del empleo de niños menores de 14 años y la obligación que tenían los patrones de mantener las mejores condiciones de higiene. En 1910 se presentaron varias iniciativas tendientes a mejorar las condiciones del obrero mexicano, la primera tuvo lugar en la Convención del Partido Antirreleccionista, el 15 de Abril, aquí se hizo patente la necesidad de ayudar al proletariado, material, moral e intelectualmente, 10 días después Francisco I. Madero expresó la necesidad de elaborar leyes convenientes " Para asegurar pensiones a obreros mutilados a la industria en las minas, o en la agricultura o bien, pensionando a sus familiares cuando pierdan la vida en servicio de alguna empresa".

La Revolución surgió con el propósito de mejorar las condiciones económicas y sociales de los mexicanos, en caso de los obreros, se propuso hacer una legislación adecuada que fomentara el trabajo y su justa retribución, que proporcionara los medios necesarios para la vida, la salud y el bienestar de asalariados; estos fueron los objetivos de Joaquín Miranda y Co. en su Plan Político Social, demandaron la reglamentación de las horas de jornada de trabajo y la construcción de habitaciones higiénicas y cómodas.

En agosto de 1911 Madero insistió en la expedición de leyes sobre pensiones e indemnizaciones por accidentes de trabajo, así decretó el establecimiento del Departamento del Trabajo, su finalidad era " determinar las condiciones

y convenciones del trabajo, duración de este, accidentes industriales, cajas de ahorro, seguros, fondos de auxilio, habitaciones baratas, higiene y seguridad de las fábricas, talleres, minas y demás lugares donde los obreros trabajaran, protección de mujeres y niños.

Los diputados federales Eduardo J. Correa y Román Morales presentaron ante el Congreso de la Unión un Proyecto de Ley referente a accidentes y enfermedades de trabajo. En Septiembre de 1913, los renovadores José Natividad Macías y otros, expusieron ante la Cámara un Proyecto de "Ley del Trabajo" cuya finalidad era regular los contratos de trabajo, los salarios mínimos, el descanso dominical, las habitaciones, la educación para los obreros y sus hijos, los accidentes de trabajo y el Seguro Social.

El 12 de Diciembre de 1914, la División del Norte, la del Noreste, y Venustiano Carranza como Primer Jefe del Ejército Constitucionalista, expidieron y pusieron en vigor, "todas las leyes, disposiciones y medidas encaminadas a dar satisfacción a las necesidades económicas, sociales y políticas del país, efectuando las reformas que la opinión exige como indispensables para establecer el régimen que garantice la igualdad de los mexicanos entre sí; la legislación para mejorar la condición del peón rural, del obrero, del minero, y en general de las clases proletarias.

En 1915, el mismo Venustiano Carranza expidió la Ley Reguladora del Contrato de Trabajo, en donde declaró como obligación de los patrones mantener la higiene y la salubridad en las fábricas, talleres, oficinas y máquinas; prevenir accidentes en el uso de instrumentos y materiales de trabajo; tener en el lugar de trabajo medicamentos y personal necesario para prestar primeros auxilios;

indemnizar al obrero por daños y perjuicios; así mismo ordenó a los gobernadores de todos los estados a dictar medidas de protección a la clase trabajadora. En 1921, Alvaro Obregón en su gobierno creó la "Ley del Seguro Obrero" en la que los patrones pagarían el 10% del salario percibido por sus trabajos, el cual sería invertido en Instituciones de crédito tendientes a desarrollar la riqueza pública, principalmente en instituciones de crédito para las clases trabajadoras, con un interés moderado, créditos para construcción de habitaciones.

Durante el Maximato hubo varios intentos de implantar un régimen de seguridad social que fuera de utilidad pública.

Emilio Portes Gil preparó un Código de Trabajo que incluía a la Seguridad Social, se haría una reforma al artículo 123 en su fracción XXIX, este proyecto establecía el seguro social obligatorio en toda la República y comprendía los riesgos profesionales, los no profesionales, de enfermedades y accidentes de trabajo, la invalidez, jubilaciones, muerte, falta involuntaria de trabajo y necesidades de la familia; el financiamiento y la administración del seguro, sería tripartita, por la intervención del estado, los patrones y los trabajadores.

Lázaro Cárdenas fue uno de los más decididos promotores del Seguro en México, el 10. de Enero de 1935, ofreció un estudio de la formación y organización de un seguro social que cubriría los riesgos de trabajo; en el mismo año el Departamento del Trabajo envió a las Cámaras un nuevo Proyecto de Ley de Seguro Social, en el que se estipulaba un Seguro Social único y obligatorio que sería encargado a un establecimiento público, como servicio -

descentralizado del Estado y bajo el nombre del Instituto de Seguros Sociales, su protección comprendería a -- los trabajadores asalariados, a trabajadores del campo, se prevendrían los riesgos por enfermedad profesional, maternidad, accidentes de trabajo, enfermedad no profesional, vejez, invalidez y el establecimiento del seguro por desocupación involuntaria; el mantenimiento de la - institución se efectuaría en forma tripartita; con personalidad jurídica, autonomía en su gestión, sin fines lucrativos, sus órganos directivos estarían integrados por una Asamblea General, formada con miembros de las tres partes, un Consejo Directivo como organismo de Administración; un Presidente del Instituto con funciones ejecutivas; una Comisión de Vigilancia para inspecciones y controlar el funcionamiento de la Institución; el financiamiento del seguro provendría de la aportación del Estado y de las cuotas obrero-patronales, se establecería el procedimiento de comisiones arbitrales para resolver los conflictos que se presentarán entre el Instituto, los asegurados y los patrones.

Los estudios para el seguro prosiguieron, sin embargo influyeron en este aspecto las Conferencias del Trabajo de los estados de América celebrados en Santiago de Chile en 1936, que comprometieron a México a promulgar una Ley del Seguro Social, por lo que Cárdenas encargó preparar un anteproyecto de Ley de Seguro Social al Lic. Ignacio García Téllez, titular de la Secretaría de Gobernación que auxiliado por una comisión mixta de economistas, médicos, abogados y representantes de diversas dependencias gubernamentales, que por conducto de la Secretaría de Relaciones, recogieron estudios como: leyes, documentos, establecimiento de casi todos los países que en América Latina y en el

mundo había abordado el problema de la Seguridad de los trabajadores; mencionada Comisión, en la que participó el General Don Manuel Avila Camacho representante de la Secretaría de la Defensa; recopilaron, analizaron y formularon un proyecto de Ley para el establecimiento del Instituto Mexicano del Seguro Social, en el país.

Así, el 14 de Enero de 1943 inició su funcionamiento la Ley del Seguro Social, la cual sufrió diversas modificaciones, hasta 1945 mencionada Ley contempló los siguientes incisos: lo relativo a la inscripción de patrones y trabajadores, el funcionamiento de la Dirección General del Instituto y sesiones del Consejo Técnico; seguros obligatorios de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, Reglamento de clasificación de empresas, grados de riesgo y cuotas del seguro de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, Reglamento sobre pago de cuotas y contribuciones al Seguro Social; se publicaron las bases para la designación de los miembros obreros y patrones de la Asamblea General; Reglamento de la Asamblea General del Instituto respecto a la organización de trabajadores que podía intervenir en la asignación de los miembros del sector obrero.

El día 10. de Enero de 1943 el presidente de la República Don Manuel Avila Camacho designó Director General del Instituto al Lic. Vicente Santos Guajardo y el 31 de Diciembre del mismo año éste presentó su renuncia.

El 5 de enero de 1944, el nuevo Director General y Presidente del Consejo era el Lic. Ignacio García Téllez, quien anteriormente había participado activamente en el anteproyecto de Ley del Seguro Social.



La Asamblea General quedó formalmente integrada de la siguiente manera:

Presidente: Lic. Ignacio García Téllez.

Secretario: Ing. Miguel García Cruz.

Prosecretarios: Ing. Luis Domingo Lavín.

Lic. Luis Madrazo Basauri

Sr. Wolstano Pineda.

Representantes del Ejecutivo Federal: Dr. Enrique Arreguín, Lic. Antonio Carrillo Flores, Lic. Ignacio García Téllez, Dr. Guillermo Dávila, Ing. Miguel García Cruz, Dr. Octavio Mondragón, Lic. Luis Madrazo Basauri, Ing. Guillermo Patiño Hurtado, Lic. Manuel R. Palacios, -- C.P. Alfonso Sotomayor.

Representantes del Sector Patronal: Sr. Jesús Cruz y Celis, Lic. José Joaquín César, Ing. José Domingo Lavín, - Ing. Aurelio Lobatón, Sr. Alejandro Nayé, Ing. César Pedrozzi, Lic. Eduardo Prieto López, Sr. Joel Rocha. Sr. Mariano R. Suárez, Sr. Roberto Ugarte.

Representantes del Sector Obrero: Señores: Gilberto Cantú Reynaldo Cervantes Torres, Blas Chumacero, Daniel Flores, Francisco J. Macín, Mario Montenegro, Alfonso Sánchez Madridariaga, Mario Suárez, Wolstano Pineda y Lic. Arturo Martínez Adame.

La Asamblea General tenía como funciones: informar sobre los trabajos desarrollados en el ejercicio anterior, presentar el balance contable, el plan de trabajo y los presupuestos de ingresos y egresos del ejercicio siguiente; elegir cuando correspondiera a los integrantes del Consejo Técnico y de la Comisión de Vigilancia.

Empleados fundadores: Para organizar los departamentos ne

cesarios para poner en marcha el Instituto, se contrataron los servicios del Ing. Albino Zertuche Jr. para jefe de afiliación y Estadística, del Dr. Gaudencio González Garza para Jefe de Servicio Médico, del Lic. Luis Madrazo Basauri, en la Jefatura del Departamento Legal y Estudios Económicos y del C.P. Alfonso Sotomayor para Jefe de Contabilidad y Caja.

Los servicios Médicos se establecieron en 1943, en el único consultorio dentro de las oficinas, en la calle 16 de Septiembre Núm. 10 en el Centro.

En 1943 la nómina del Instituto ascendió a 207 empleados, que participaron de acuerdo a su preparación, con proyectos, estudios, análisis, observaciones, eficiencia y tiempo.

El 10. de Septiembre de 1943 se hizo efectivo el primer Contrato Colectivo de Trabajo entre el Instituto y el Sindicato de sus trabajadores, quedando como Secretario General el Profesor Ismael Rodríguez; Secretario de Trabajo: Lic. José Alvarado; Secretario del Interior: Dr. Antonio González Cárdenas, Secretario del Exterior: Ing. Jesús Rodríguez; Secretaria de Actas: Angelina Patiño, Secretario Tesorero: Raúl Escobar; Secretaria de Acción Femenil: Rosa Ma. Tellez de Menses; Secretario de Previsión Social: Julio Videgaray.

Para la implantación del régimen de Seguridad Social era indispensable la afiliación obligatoria de patrones, trabajadores y beneficiarios; y para calcular el monto de las aportaciones que habían de ser cubiertas por los sectores obrero-patronales y estado.

La inscripción al Seguro Social antes de iniciar los servicios, representó un problema derivado de la redacción de la Ley en el segundo artículo transitorio que decía: El Poder Ejecutivo determinará a propuesta del Instituto, las fechas

de implantación de las diversas ramas del Seguro Social y las circunscripciones territoriales en que se aplicará tomando en consideración el desarrollo industrial, la situación geográfica, la densidad de población asegurable y la posibilidad de establecer los servicios correspondientes.

En febrero de 1943 llegó a la Ciudad de México el Subdirector de la Oficina Internacional del Trabajo, Oswald Stein para colaborar en los planes iniciales del Instituto, sugirió, que se procediera de inmediato a la inscripción general de empresas y trabajadores mediante cédulas de registro de empresas y boletas de inscripción individual de trabajadores.

Se presentó un anteproyecto que reglamentaba la inscripción en el D.F.; un memorándum que hablaba del personal, equipo y costo necesario para su procedimiento, un lugar amplio con acceso al público.

A partir de enero de 1944 quedó el proyecto de decreto que - implantaría los seguros obligatorios de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, no profesionales, maternidad invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte, seguro adicionales y facultativos; el total de patrones afiliados - ascendieron a 25,056 y 214,515 obreros; en 1944 todos los - afiliados contaban ya con su credencial de asegurados.

Las primeras instalaciones del Seguro Social fueron en febrero de 1943 en la calle 16 de Septiembre Núm. 10, fue una pequeña oficina con espacio para dos escritorios, que ocupaba uno el Lic. Santos Guajardo y el otro el médico que atendía al personal del mismo Instituto; en poco tiempo las oficinas ocupaban los pisos cuarto, quinto y sexto del mismo - edificio y pagaban \$2,100.00 de renta mensual.

En mayo de 1943 las oficinas se trasladaron a las calles de

Rosales Núm. 11 e Ignacio Mariscal pagando una renta de \$5,000.00 mensuales, gozando de un espacio mayor para las instalaciones.

La Clínica Núm. 1 "Hipódromo" se instaló en la esquina de Michoacán y Av. México, siendo el director de la Clínica el Dr. Adán Velarde.

En marzo de 1944 se formó la oficina de Planeación de hospitales, quedando como Jefe el Arquitecto Ricardo Rivas y Riva este mismo año se compró una Clínica en la calle de Gabriel Mancera, con el equipo adecuado, la cual se destinó para los servicios de Maternidad Núm. 1.

Debido a problemas económicos se dificultó la rápida construcción de hospitales y clínicas, por lo que hubo necesidad de adaptar los servicios médicos en casas y hasta en un hotel 4 sanatorios y 10 clínicas, y el proyecto para nuevas instalaciones en las calles de Vallejo y Jacarandas (actualmente Centro Médico La Raza) quedaron pendientes.

El primer consultorio que ofreció el Seguro a sus derechohabientes, fue el que antes había sido Oficina del Director General; como médico prestó sus servicios el Dr. Guzmán Garduño y la enfermera partera Julieta Rico Sierra, para atender al personal del Instituto, aquí se atendió el primer asegurado que solicitó los servicios de Consulta Externa, las primeras medicinas que se usaron fueron muestras médicas; la primera consulta domiciliaria la realizó el Dr. Daniel Méndez; los primeros partos los atendió el Dr. Alfonso Díaz Infante; se contrató el servicio de los Laboratorios "González Martínez" por \$1,900.00 mensuales.

A pesar de las dificultades económicas, por falta de subsidio del gobierno y a que los patrones no eran puntuales con sus cuotas, ahunada a la mala situación general del país, -

el Instituto Mexicano del Seguro Social estaba funcionando.

La evolución del Instituto ha sido constante y firme, en la actualidad se encuentran instalaciones en todo el país. Para contemplar los riesgos protegidos el Seguro se agrupó en 4 ramas:

Accidentes de trabajo y riesgos profesionales.

Enfermedades no profesionales y maternidad.

Invalidez, vejez y muerte.

Cesantía en edad avanzada.

Las prestaciones otorgadas eran en dinero y en especie; - dentro de las primeras se incluía: la asistencia médica - quirúrgica y farmacéutica hasta por 26 semanas, servicio de hospitalización, aparatos de prótesis y ortopedia, en caso de accidentes de trabajo o enfermedad profesional, - asistencia obstétrica y ayuda para lactancia, mencionadas prestaciones también se otorgaban al cónyuge, hijos menores de 16 años.

Las prestaciones en dinero comprendían subsidios por incapacidad temporal y maternidad, ayuda para gastos de funeral y lactancia, pensiones, indemnizaciones y finiquitos.

En agosto de 1954 surge un nuevo reglamento el cual extiende el régimen del Seguro Social a los trabajadores del campo de los estados de Baja California, Sonora y Sinaloa, especialmente a aquellos trabajadores que realizaban actividades rurales en alguna empresa agrícola, ganadera, forestal o mixta.

En 1963 se continúa con la extensión del Seguro Social obligatorio al ámbito rural, política acorde del gobierno federal de esos años, con los principales agrarios de la república

ca mexicana; en este régimen se incluyen a los productores de caña y sus trabajadores.

En 1972 se incorporan al Seguro Social a los ejidatarios, miembros de sociedades de crédito ejidal y a los grupos - solidarios de crédito dedicados al cultivo de henequén de 58 municipios de Yucatán.

En 1973 se promulga la nueva Ley del Seguro Social que de roga la Ley original y que configura la base del sistema actual con el propósito de avanzar hacia una seguridad so cial integral.

La base constitucional del sistema en estudio la encontramos en su Carta Fundamental del año de 1917, la cual fue modificada en 1928 y 1974, en el cual se dispone que:

"Es de utilidad pública la Ley del Seguro Social, y ella comprenderá seguros de invalidez, vejez y de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, de servicio de guarderías y otros encaminados a la - protección y bienestar de los trabajadores, campesinos, y otros sectores sociales y sus familiares".

Régimen de actividad.- En lo que respecta a las categorías de población asegurada comprenden:

Trabajadores en relación de dependencia.

Miembros de Sociedades Cooperativas de producción y de Administración obreras.

Ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios.

Trabajadores en industrias familiares independientes como: Profesionales, pequeños comerciantes, artesanos y demás tra bajadores no asalariados.

Pequeños propietarios con más de 20 hectáreas de tierra de riego, aun sin estar organizados crediticiamente.

Patrones, personas físicas con trabajadores asegurados a su servicio.

Personas que empleen las entidades federales estatales o municipales o los agrarismos e instituciones descentralizadas que están excluidas o no comprendidas en otras leyes o decretos como sujetos de Seguridad Social.

En 1972 se inician programas con la incorporación de los henequeneros de Yucatán, siguen con los trabajadores de tabaco en Nayarit; con los trabajadores del Plan de Chontalpa, con los trabajadores de la Comarca Lagunera, los trabajadores de la industria de la Palma, en 1974; con los trabajadores de la cera de candelilla en 1975; y los productores de café en junio del mismo año.

Se prevee en mencionada Ley, el régimen voluntario del Seguro Social y los Seguros Facultativos y los adicionales.

Como se ha observado el Instituto Mexicano del Seguro Social ha evolucionado en forma satisfactoria, cada día aumenta la cantidad de derechohabientes y por tanto las unidades médicas; actualmente existen dichas unidades en todos los estados de la República Mexicana, tanto en las ciudades como en las zonas rurales, en éstas el sistema I.M.S.S.-COPLAMAR.

C A P I T U L O   I I

I N T E G R A C I O N   D E   P E R S O N A L



## 2.1.- RECLUTAMIENTO.

Es el proceso de encontrar y atraer a solicitantes adecuados a la empresa, para ocupar el empleo. El proceso se inicia cuando se buscan nuevos candidatos y concluyen cuando se presentan las solicitudes. (1)

Dentro de una organización, el recurso más importante es el personal, por lo tanto es necesario efectuar un reclutamiento efectivo, para lo cual es aconsejable contar con personal preparado para llevar a cabo dicha función, lo cual le corresponde al Departamento de Personal y es de vital importancia ya que la calidad del personal de una empresa depende de la calidad de sus empleados.

Para dotar de personal a una empresa, se deben analizar las necesidades presentes y futuras, comprende el desarrollo y mantenimiento de fuentes de personal adecuadas, de donde se va a reclutar y seleccionar a los empleados solicitantes mejor calificados y de acuerdo a las vacantes existentes. (2)

Es recomendable preveer las vacantes con suficiente anticipación, pues se necesita mucho tiempo para reclutar, seleccionar y desarrollar al trabajador para muchos de los puestos a ocupar y así mantener una fuerza de trabajo eficiente y estable de acuerdo a las cargas de trabajo que en la empresa se ejecutan; por lo cual deben hacerse evaluaciones frecuentes para detectar las necesidades, lo cual nos ayudará a hacer los ajustes necesarios.

Si una organización quiere formar una fuerza de trabajo eficiente, deberá contratar para cada puesto al hombre adecuado, o sea al mejor calificado para ocupar la vacante; así el reclutamiento de personal, requiere de investigar todas las fuentes posibles de candidatos, tanto inter

---

(1) Amaro Guzmán R. Administración de Personal Pag. 186 Ed. Limusa

(2) Chruden/Sherman Administración de Personal Pag. 110 Ed. S.E.C.S.A.

nas, como externas.

Fuentes Internas.- Se refieren básicamente a los movimientos de personal que se efectúan en una organización con empleados activos, principalmente en los casos de vacantes de niveles superiores, se cubren con personal en servicio, y solo cuando en la empresa no exista personal calificado participarán en los concursos de selección, candidatos ajenos al servicio; aunque es necesaria la participación de personas ajenas a la organización, ya que pueden introducir innovaciones modernas.

Si la empresa se va a valer de fuentes internas, considerará las cualidades, capacidades, destrezas y deficiencias de sus propios empleados; así como de amistades, parientes o familiares de los mismos. Esta fuente sirve para impedir despidos y para crear oportunidades de promoción para los empleados, lo cual resulta benéfico para la moral del trabajo y probablemente la empresa obtenga utilidades por lo que ha invertido en el entrenamiento de sus empleados; sin embargo algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas, por las fricciones y conflictos que surjan con el personal, cuando no es aceptado el candidato, o cuando ya en el desempeño de sus labores disminuye la objetividad de los familiares en los casos en los que se sanciona a sus parientes o se les niega un ascenso; además, sería de poca utilidad si no existen personas aptas dentro de la organización, para ocupar determinado puesto.

Fuentes Externas.- De estas fuentes se van a obtener la mayoría de los candidatos. Es posible reclutar personal de fuentes externas, que se pueden utilizar para cubrir diferentes puestos, tales como: personal ejecutivo, profesional, técnico, de oficina y empleados en general; -

Las principales fuentes externas son: Instituciones educativas, agencias de empleos, solicitudes espontáneas, organizaciones profesionales, y sindicatos.

Los centros de estudios superiores constituyen un campo de exploración para obtener personal calificado.

Las empresas que utilizan a las instituciones educativas para el reclutamiento, generalmente seleccionan a los alumnos mejor calificados, algunas escuelas tienen su propia bolsa de trabajo, de este modo ayudan a sus alumnos a colocarse de acuerdo a sus capacidades e intereses.

**Agencias de Empleos.**- Generalmente son empresas privadas, existen en casi todas las zonas metropolitanas importantes; son de ayuda valiosa para las instituciones, ya que pueden servir como una extensión del departamento de empleos, difieren en términos de sus políticas, servicios, costos y el tipo de solicitudes que pueden ser obtenidas a través de ellas; estas agencias marcan honorarios para el solicitante o para la empresa, pueden ocuparse de una variedad de áreas ocupacionales o pueden proporcionar empleados solamente para ciertos puestos: profesionales, técnicos, de oficina o domésticos; también existen firmas consultoras.

**Asociaciones Profesionales.**- Estas empresas sólo reclutan tipos específicos de personas, por honorarios pagados por la empresa; mencionadas organizaciones tienen la ventaja de ofrecer personal con experiencia en el ejercicio profesional.

**Solicitudes espontáneas.**- Son los buscadores de empleo que llegan al departamento de personal en busca de tra-

bajo, llenan una solicitud para determinar sus intereses y aptitudes. La mayoría de las empresas reciben solicitudes espontáneas por parte de personas que poseen una enorme variedad de conocimientos, habilidades y experiencias; acuden a la empresa presentando su curriculum vitae personal, el cual proporciona al reclutador una idea general del solicitante respecto a su educación escolar y experiencias de trabajo.

Sindicatos.- Son una de las principales fuentes para obtener solicitudes para diversos tipos de puestos, que en coordinación con la empresa organizan y llevan a cabo programas de aprendizaje.

En algunos países como Estados Unidos existen las agencias estatales de seguridad de empleos, su función es comunicar a los desempleados todo lo relativo a las vacantes existentes. Para poner a los candidatos en contacto con la vacante, el Servicio de empleos en todos los estados, cuenta con un Banco de Empleos a nivel estatal y funciona de la siguiente manera: Cuando una empresa tiene un puesto vacante el Departamento de Personal notifica al servicio de empleo todo lo relativo a ese trabajo y sus requisitos; las vacantes se computarizan y se reducen a una impresión de salida, todos los días laborables por la mañana.

Existen los medios para reclutar personal como son:

Los medios publicitarios dentro de los cuales se consideran los anuncios, televisión, revistas, folletos, boletines, cartelones, que pueden producir resultados favorables.

El medio a utilizar depende principalmente del grado de

disponibilidad del personal requerido; estos medios - pueden llegar a un público muy amplio; los anuncios de ofertas de empleo describen los trabajos y las prestaciones, identifican al patrón e indican a quienes estén interesados, la forma de solicitar el trabajo. Para aspirantes muy especializados, es común poner anuncios en las publicaciones profesionales o en periódicos fuera de la ciudad. Los anuncios de ofertas de empleos, tienen sus limitaciones, pueden atraer a miles de personas que busquen empleo para una sola vacante que sea muy deseada o bien pueden presentarse muy pocos solicitantes para los empleos menos atractivos.

En México, cada día se agrava mas el problema del subempleo y desempleo; además en ocasiones se carece de personal calificado, por lo que es necesario prestar más importancia a las fuentes de reclutamiento.

Existen puestos para los cuales solo se requiere una preparación escolar elemental, en estos casos abundan los candidatos; en cambio, en otros puestos que se requiere de una preparación formal muy larga, principalmente en algunas profesiones, y de personal técnico, para los cuales existe escasez de candidatos adecuados; en estos casos se recurre a atraer personas de otras empresas ofreciéndoles mayores sueldos y mejores prestaciones.

Políticas de Dotación de Personal.- La empresa debe contar con políticas de dotación de personal, y procedimientos para asegurar, que todos los solicitantes reciban un trato considerado, la organización también debe de establecer políticas y procedimientos especiales que rijan la dotación de personal de los puestos para los cuales - hay escasez de recursos humanos o que presentan proble-

mas especiales de reclutamiento y selección.

En México y en otros países existen sistemas de información por computadora, por medio de la cual se pueden localizar a los candidatos que tengan las calificaciones requeridas para llenar una vacante específica, por medio de este sistema una empresa, en cuestión de minutos, puede localizar toda su fuerza de trabajo. Estos sistemas pueden servir para mejorar los esfuerzos de reclutamiento, proporcionando datos sobre las personas que han sido reclutadas, las fuentes de donde fueron reclutadas y los factores que contribuyeron a su reclutamiento; también pueden usarse para formular mejores programas de contratación y selección.

Para llevar a cabo un reclutamiento efectivo, es necesario anticipar la planeación de necesidades para escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en el tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

## 2.2.-

### SELECCION

La selección de personal es el proceso de determinar - cuales de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo; es un proceso complejo que implica equiparar, las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto (2)

Es responsabilidad de la Administración de Personal, proporcionar a la empresa, los elementos humanos requeridos para llevar a cabo sus actividades, desarrollar habilidades y actitudes del trabajador, así como hacerlo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve; de ahí la importancia de escoger al hombre más apto para una actividad específica.

---

(3) Chruden /Sherman. Ob. cit. pág. 133

Definición de Selección de Personal.- Es el procedimiento para encontrar al hombre adecuado que cubra la vacante, a un costo también adecuado; que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo mas satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización. (3)

Los empleadores cada día dan más atención al proceso de selección, debido a que reconocen que es el punto de partida para crear calidad en sus organizaciones; se estudia a las personas solicitantes cuidadosamente, de acuerdo con las especificaciones establecidas; como resultado de una selección adecuada, se beneficiará tanto al individuo como a la organización.

Para llevar a cabo una selección de personal efectiva, es preciso conocer la filosofía, propósitos, objetivos y políticas de la organización, estas deben estar orientadas y motivadas para usar los métodos mas adecuados para la evaluación de los solicitantes, las personas responsables deben de tener tanta información como sea posible sobre los solicitantes y los puestos para fundamentar tal decisión que es de vital importancia.

Los directivos están bien familiarizados con los requisitos del puesto, en lo que respecta a destreza, demandas físicas, personalidad y otros factores en sus respectivos departamentos, por lo que es importante que los entrevistadores mantengan una relación estrecha con los diversos departamentos de la organización para familiarizarse con los puestos para los cuales tienen que tomarse decisiones.

---

(4) Arias Galicia Fernando, Administración de Personal Págs. 257 Ed. Trillas.

Los empleadores desean toda la información posible de lo que un solicitante puede hacer o sobre lo que hará; el factor "puede hacer", incluye los conocimientos y destrezas, su aptitud o potencial para adquirir nuevos conocimientos o destrezas; el factor relativo a lo "que hará", incluye motivación, intereses y otras características de su personalidad; la información sobre los solicitantes, debe ser confiable y válida. Lo confiable se refiere a lo capaz que una persona sea para un puesto y la validez implica el grado en el cual la información puede predecir el éxito o fracaso de un solicitante en determinado puesto.

El proceso de selección se inicia cuando se presentan - las vacantes en una organización, como resultado de actos de la unidad de Personal, tales como transferencias, promociones, defunciones, renunciaciones, o por un aumento - autorizado de plazas de nueva creación; y concluye con la decisión de la Contratación. Las vacantes pueden ser ocupadas por los empleados de la empresa a través de - transferencias o promociones, por quienes se encuentren en la lista de espera o por personal de nuevo ingreso.

En muchas empresas existe un censo de personas, se trata de seres humanos que prestan actualmente sus servicios en la organización y que reúnen los requisitos establecidos, lo que permite proporcionar elementos que conocen la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios y que contribuye a mantener la alta moral del personal que ya trabaja en la organización.

El proceso de Selección se auxilia de una serie de técnicas que son: la solicitud de empleo, la entrevista, -



las pruebas psicológicas, las pruebas de conocimientos, las pruebas de trabajo o pruebas de desempeño, el estudio socioeconómico y el examen médico de admisión. Este proceso constituye una de las áreas que presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones.

**La solicitud de Empleo.-** El solicitante se presenta en la empresa, llena una solicitud de empleo, la que abarcará básicamente datos personales: nombre, edad, sexo, estado civil, Registro Federal de Contribuyentes, datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a largo y a corto plazo, entrega la solicitud. El ambiente en que sea recibido y la manera en que se le trate contribuirá a mejorar la impresión que se forme de la organización; se recomienda que se reciba en una sala de espera amplia, confortable, iluminada, bien ventilada; de ser posible se recibirá en cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para las diferentes etapas del proceso de selección. Es aconsejable diseñar tres formas diferentes. Para nivel ejecutivo, nivel de empleados y nivel de obreros.

**La Entrevista.-** Es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto recabar información o modificar actitudes y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

La entrevista es una herramienta para la selección de personal, común y valiosa, utilizada por la mayoría de las empresas; el solicitante es entrevistado por una o varias personas, dependiendo de la importancia del puesto; puede emplearse en las diferentes etapas del proceso

de selección, así, para eliminar a las personas que - obviamente no están calificadas, se puede utilizar la entrevista preliminar, la cual sirve para aclarar y ve rificar los datos de la forma de solicitud, para obtener mayor información sobre lo que el solicitante pueda y quiera hacer y para proporcionar informes sobre los - puestos disponibles, la entrevista nos va a dar informa ción tal como: antecedentes educacionales, escolares, historia de trabajo, experiencia, en algunos países le dan importancia a la información sobre religión; también se va a observar la apariencia física, facilidad de palabra, habilidad para relacionarse; esto se hace con el fin de descartar a aquellos candidatos que no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir, si hay intereses por ambas partes se pasa a la entrevista de se lección.

Entrevista de selección.- Es una interrelación de dos - personas; entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; en ésta el entrevistador corro bora la información de la solicitud acerca de los datos personales, historia laboral, historia educativa, tiempo libre, proyectos a corto y a largo plazo.

El entrevistador de empleo ocupa uno de los puestos mas importantes y complejos dentro de la organización, por lo cual debe poseer una serie de cualidades tales como: tener conocimiento de sí mismo, disminuir los prejuicios y la contaminación por limitaciones, estar familiarizado con los requisitos específicos de los puestos para los cuales está seleccionando personal, debe ser capaz de - crear un clima en el que el solicitante se vea animado a proporcionar información y a expresar sus sentimientos; debe poseer habilidad para sintetizar todos los informes

y hacer las conclusiones, debe poseer facultad para pensar objetiva, crítica y sistemáticamente, tener experiencia, poseer madurez y estabilidad emocional.

Pruebas Psicológicas.- Las pruebas psicológicas constituyen una muestra de conducta, de las que se obtienen inferencias acerca de la conducta o el desempeño futuro, estas se pueden agrupar en cinco categorías: personalidad, intereses, aptitudes (capacidad potencial), logros (o conocimientos) y capacidad mental (o inteligencia).

Se utilizan en la selección de personal después de que ha sido examinada la solicitud y aplicado entrevistas preliminares; antes de aplicar las pruebas psicológicas se rechazan muchos solicitantes por diferentes razones. Las pruebas se aplican casi en todas las empresas, estas tienen tres propósitos fundamentales: la selección y colocación de nuevos empleados; la evaluación de empleados para potencial de promoción y la orientación a empleados.

Las pruebas psicológicas deben ser aplicadas e interpretadas por psicólogos calificados, con cierta experiencia de otro modo pueden perder su valor; los datos de las pruebas se deben utilizar junto con la información proveniente de la entrevista, la solicitud y la verificación de referencias, así se obtiene mayor validez.

Prueba de Inteligencia de WALS.- Busca establecer un coeficiente intelectual considerando la dotación natural de la persona, abarca riqueza del medio educacional, influencia de la instrucción en las experiencias de la vida, predilecciones culturales específicas.

DOMINOS.- Está destinada a valorar la capacidad de una persona para conceptualizar y aplicar el razonamiento -

sistemático a nuevos problemas.

RABET.- Son proyectivos de personalidad, sirven para explorar el carácter, emotividad, intereses, voluntad, aspectos afectivos, etc.

MACHOVER.- La persona expresa sus propios conflictos y necesidades del cuerpo y sus impulsos.

BENDER.- En esta prueba se obtiene un nivel de maduración, explora retardo, regresión y defectos cerebrales orgánicos.

GORDON.- Explora rasgos dentro del área de trabajo, - responsabilidad, cautela, vigor, sociabilidad, etc.

Pruebas de Conocimientos.- Estas pruebas proporcionan información acerca de los conocimientos del solicitante, de acuerdo al puesto solicitado.

Pruebas de trabajo o pruebas de desempeño.- Generalmente las aplica el futuro jefe inmediato, con el fin de comprobar que el candidato tiene la experiencia laboral que exige el puesto; miden la capacidad de los candidatos para realizar el trabajo al que aspiran; por ejemplo a una secretaria se le hará una prueba de escritura a máquina.

Estudio Socioeconómico.- Este estudio nos va a proporcionar información de la actividad sociofamiliar, para conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo, conocer detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo; corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada; se investigan las condiciones actuales de la vida del solicitante y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas

sadas por compañeros de estudio, de trabajo, de jefes, etc.

Exámen Médico de Admisión.- Se hace al final por ser este muy costoso y porque debe hacerse inmediatamente antes de la contratación. El examen médico tiene una importancia básica, ya que influye en la cantidad y calidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, puede afectar los aspectos de desarrollo de la empresa y repercute en el desarrollo y progreso de un - país.

La empresa deberá financiar el exámen médico, el cual realizará un médico especialista en Medicina del Trabajo, con conocimientos del tipo de actividades que desempeñará el trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, con el fin de determinar si las condiciones físicas de trabajador le permiten desempeñar eficientemente su trabajo.

El solicitante será rechazado si es portador de una enfermedad contagiosa, o una perturbación emocional, que si se emplea a la persona se perjudique mas su salud o la de aquellos con los que trabaje.

En el examen médico se elabora una historia clínica, que consiste en un interrogatorio y una exploración física cuidadosa que deberá ir acompañada de estudios de laboratorio y de Rayos X para confirmar el estado de salud.

El proceso de Selección es muy importante hacer la decisión final, porque puede afectar la vida futura de los candidatos, ya que se le puede colocar en un puesto para el cual no tiene habilidades, o bien, puede tener mas capacidad de la necesaria, por lo que pueden convertirse - en fuentes de frustraciones para el trabajador, por lo -

que es necesario que la persona que selecciona considere estos aspectos.

### 2.3.- CONTRATACION.

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato y el puesto al que deberá dedicársele, se procede a su contratación, existe la necesidad de complementar sus datos para integrar su expediente de trabajo.

El contrato de Trabajo debe existir, por ser una necesidad legal; este puede ser individual o colectivo.

El Contrato individual de trabajo también constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización. Para el trabajador porque es un documento que le brinda certeza respecto a sus obligaciones particulares, lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio; la contraprestación que recibe, o sea, el salario, los descansos, vacaciones, retribuciones complementarias.

Para la organización, porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo; constituye un elemento indispensable como prueba por estar firmado por el trabajador en algunos conflictos laborales.

Relación de Trabajo.- "Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen y el de la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario". (5)

Contrato.- Es aquel que obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago, por sus servicios. (6)

---

(5) Nueva Ley Federal del Trabajo Art. 5 Pág. 9

(6) Obcit Art. 20 Pág. 9

**DEBERA CONTENER:**

Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, y domicilio de las partes.

Tipo de relación de trabajo.

Servicios que van a prestarse.

Lugar o lugares donde se prestarán los servicios.

Duración de la jornada.

Forma y monto del salario.

Día y lugar de pago.

Otras condiciones de trabajo.

La relación de trabajo puede ser por tiempo indeterminado y este a su vez eventual o temporal. La relación de trabajo por tiempo indeterminado, de acuerdo a la ley vigente, constituye la regla general, siendo la excepción a la regla la relación por tiempo determinado, el cual únicamente puede estipularse en los siguientes casos: cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar; cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador y en los demás casos previstos por la ley.

Relación de Trabajo por tiempo indeterminado.- Es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya una necesidad permanente mediante el pago de un salario; si los servicios del trabajador, son prestados en forma continua y constituyen para la empresa una necesidad permanente, se estará siempre frente a un contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado.

La relación individual de trabajo por tiempo determinado puede ser eventual o temporal.

Eventual.- Es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, - que constituya para esta una actividad extraordinaria y accidental mediante el pago de un salario.

Temporal.- Es aquella por medio de la cual, una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, que constituya para ésta, una necesidad permanente, limitada por el tiempo, por la naturaleza del servicio o por la índole del trabajo, mediante el pago de un salario; puede adoptar las siguientes formas:

a).- Contrato por obra determinada.- Es el documento individual de trabajo por tiempo determinado, cuya duración se sujeta a la terminación de la obra que estipula el mismo. Deberá señalar las características de la obra, que materiales, herramientas se dan para realizar el trabajo; el salario puede ser por jornada, por unidad de tiempo, unidad de obra.

b).- Contrato a precio alzado.- Es un documento individual de trabajo por tiempo determinado, en el cual la remuneración es global por la obra material del mismo.

Contrato Colectivo.- Es el convenio celebrado entre uno o varios Sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o varias empresas o establecimientos. (7) Puede celebrarse por tiempo indefinido, tiempo fijo o por obra determinada.

Debe celebrarse por escrito y por triplicado. Contiene lo siguiente:

- Empresa o empresas, sindicato o sindicatos.

---

(7) Ob. cit. Art. 386, Pág. 86



- Señalar demarcación territorial que comprenda campo de aplicación.
- Cláusulas obligatorias.
- Cláusulas referentes a prestaciones.
- Formas de celebrarse de la capacidad de la capacidad de los candidatos.
- Cláusulas que señalen la forma de imponer sanciones.

Otra clasificación del contenido:

- Cláusulas de envoltura.
- Cláusulas normativas.
- Cláusulas obligatorias.
- Cláusulas eventuales.
- Organización, responsabilidad y autoridad.
- Control, medición y avances correctivos.
- Cierre de la contratación.
- Revisión.

A mas tardar a los cinco días de haber firmado el contrato de trabajo el patrón deberá registrar al trabajador en el Instituto Mexicano del Seguro Social ya que constituye un requisito de carácter legal.

Una vez contratado el trabajador, se procederá a la inducción del puesto; lo cual le ayudará a adaptarse mas rápida y eficazmente al medio.

Un programa de inducción tiene como próposito el desarrollar personas que contribuyan de una manera mas efectiva a los objetivos de la organización y que obtengan un mayor sentido de satisfacción en el trabajo, un mejor nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra las necesidades propias y las de la organización; por lo tanto debemos proporcionar, a través

de dicho programa la comprensión de la forma en que el desempeño de su puesto contribuye al éxito de la empresa y la forma en que los productos o servicios de la organización contribuyen a la sociedad.

Debe ser un programa permanente llevado a cabo por la Unidad de Personal; se recomienda en base a las actividades que se incluyan en el plan respectivo que se utilice para fines de evaluación del mismo, una lista de comprobación.

El tipo de información variará con el puesto y que es costumbre proporcionar información sobre asuntos que sean de interés para el nuevo trabajador tales como: horas de trabajo, pago, uso de prestaciones, visitas a instalaciones, presentación con sus compañeros de trabajo, historia de la organización, estructura de su área y relación con toda la empresa, normas de acatamiento, políticas y procedimientos, canales de comunicación; proporcionar un manual de bienvenida, descripción del puesto. Estos argumentos van a servir al trabajador a disminuir la ansiedad e incertidumbre, así mismo, le ayudarán a disminuir errores y situaciones embarazosas que repercuten en su integración a la organización.

#### 2.4.- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Capacitación.- La podemos definir como "una actividad, planeada y organizada, basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador". (8) Su principal objetivo es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo; la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios

---

(8) Siliceo Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal  
Pág. 20, Ed. Limusa

en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

La capacitación dentro de la organización, colabora - aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado, para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente cubierto las necesidades reales de la empresa; por ello se puede decir que la capacitación es una función educativa de una empresa, por la cual se satisfacen necesidades presentes y se previenen necesidades futuras, respecto a la preparación y habilidad de los trabajadores; dentro de la empresa se debe dar en la medida y dosis necesaria al empleado, al funcionario, al ejecutivo. Los programas se orientarán haciendo hincapié en los puntos específicos y necesarios para desempeñar bien su puesto; la falta de capacitación hace que el personal disminuya su creatividad y productividad ya que limita la capacidad del ser humano al acostumbrarse a determinada rutina.

Los fines básicos de la capacitación son dos:

- 1.- Promover el desarrollo integral del personal y al mismo tiempo el desarrollo de la empresa.
- 2.- Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

La capacitación, es un medio formidable para encauzar al personal dentro de una organización logrando una auténtica automotivación; es el instrumento que sirve para lograr el mejoramiento de habilidades y aptitudes de trabajadores en el desempeño de sus labores, procu-

rando de esta manera, aumentar la eficiencia de los mismos, con el fin de alcanzar las metas fijadas por la organización, también propicia un aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y materiales con que cuenta la empresa, ya que va a ayudar a no desperdiciarlos, va a ayudar a reducir accidentes de trabajo permitirá a hacer mejor uso de maquinaria y equipo y ayudar a los empleados a adaptarse a nuevas técnicas que se implanten en la capacitación.

El trabajador capacitado tendrá mejores posibilidades y asegurará un buen futuro; va a ser un trabajador más apto lo cual lo ayudará a prevenir riesgos de trabajo y les permitirá elevar su nivel intelectual, manual y económico, así como a actualizarse en conocimientos y habilidades para que puedan llegar a ocupar puestos de mayor jerarquía y por ende mayor responsabilidad.

Lo que desean los empresarios con la capacitación es el aumento de la productividad, a través de actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades en su actividad por medio de la información sobre la aplicación de nueva tecnología, también para preparar al trabajador para ocupar puestos o vacantes de nueva creación, así como prevenir riesgos de trabajo y en general mejorar sus aptitudes.

Es de suma importancia contar con un programa de capacitación de Personal en una empresa, considerando que el éxito o fracaso de una empresa depende en gran medida de la manera en que realicen sus labores los trabajadores. De un buen programa de capacitación depende que el trabajador a capacitar se llegue a identificar con los procedimientos que se realicen dentro de la empresa; así

tendrá la oportunidad de valorar las labores que va a desempeñar, logrando su satisfacción futura.

La capacitación también trae como consecuencia, un aprovechamiento al máximo de los recursos técnicos y materiales con que cuenta una empresa, al no permitir el desperdicio de éstos; cuando los trabajadores reciben una adecuada capacitación, se logrará reducir accidentes, evitar el mal uso de maquinaria y equipo y se cometerán menos errores, lo cual los ayudará a adaptarse a las nuevas técnicas que se vayan implantando.

La capacitación en México es obligatoria, ya que está contemplada en la Ley Federal del Trabajo, a partir del 1o. de Mayo de 1978 en sus artículos 132 fracción XIV y artículo 153.

El artículo 132, en su fracción XIV, habla de la concesión de becas; y obligan a la empresa a hacer por su cuenta cuando empleen mas de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensable para sostener en forma decorosa, los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores. Cuando tengan a sus servicios mas de mil trabajadores, deberán sostener tres becarios, en las condiciones señaladas. El patrón solo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año o cuando observe mala conducta, pero en estos casos será sustituido por otro. Los becarios que hayan terminado sus estudios deberán prestar sus servicios durante un año, por lo menos, al patrón que les hubiese becado.

El artículo 153 impone a las empresas, la obligación de organizar, permanente o periódicamente cursos de capacitación profesional o de capacitación para sus trabajado-

res, de conformidad con los planes y programas, que de común acuerdo elaboren con los sindicatos o trabajadores informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias, en uno o varios departamentos o secciones de las mismas, por personal propio o por profesores técnicos especialmente cotratados; las autoridades de trabajo vigilarán la ejecución de los cursos.

Como se ha observado, el elemento humano es la base de toda organización, ya que de él depende la forma de resolver los problemas que surgen en la empresa, las decisiones que se tomen podrán ser más favorables si el personal cuenta con una preparación adecuada.

Si se desea que el personal que integra una empresa cumpla eficientemente con su labor, es necesario que se prepare para afrontar los cambios que ocurran dentro y afuera de la misma, puesto que por muy eficiente que haya sido la selección de personal, es indispensable capacitarlo para obtener su mejor rendimiento posible y al mismo tiempo lograr una mejor realización personal.

**ADIESTRAMIENTO.**- Se entiende como la habilidad o destreza adquirida en el trabajo físico; este se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de maquinaria y equipo. (9)

Es la acción destinada, a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador; con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo. Es la acción que tiende a hacer a un individuo apto o diestro para alguna cosa.

El principal objetivo del adiestramiento, es el de despertar la potencialidad creadora y dinámica del indivi-

---

(9) Guzmán Valdivia Isaac, Problemas de Administración Pág. 69, Ed. Limusa.

duo, para que amplíe sus conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias, con el propósito de incrementar la productividad, contribuir al logro de los planes previstos por la dirección, crear un clima favorable de tratar de evitar la creación de situaciones críticas, dentro y fuera de la empresa.

Tanto la capacitación como el adiestramiento, no se deben considerar un gasto, sino una inversión que va en pro de la empresa y del elemento humano que la integra, ya que la importancia que reviste cualquier organismo social depende de su personal.

El adiestramiento puede ser individual o colectivo. El individual puede ser auxiliado por el Reglamento interior de Trabajo, instructivos, manuales, de organización y procedimientos y de folletos.

El adiestramiento colectivo o en grupos es impartido -- dentro de los locales propios de la empresa, a los grupos de empleados y requiere de programas específicos de bidamente estructurados. Este tipo de adiestramiento es aconsejable por el costo reducido y por obtenerse mejores resultados para el cual suelen utilizarse: conferencias, mesas redondas, etc.

El adiestramiento dentro del trabajo debe de llevarse a cabo por el jefe inmediato.

## 2.5.- DESARROLLO.

El desarrollo se inicia con la orientación del empleado y continúa durante todo el tiempo que permanezca en la organización. Los programas de desarrollo, están integrados por actividades relacionadas con información sobre la política de la empresa y sus procedimientos, prepararlos para habilitarlos en el puesto, motivarlos y

evaluar su desempeño.

El desarrollo es el proceso de ayudar al trabajador a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la empresa, así el departamento de personal reduce la dependencia que tiene la empresa de contratar nuevos empleados; si el desarrollo ha sido en forma adecuada, las vacantes que resulten mediante la planeación de recursos humanos tienen mejores posibilidades de cubrirse internamente.

El desarrollo de personal es muy importante, ya que - condiciona el crecimiento y la expansión de las instituciones; estas actualmente demandan más coordinación por su complejidad y más conocimientos técnicos especializados, ya que vivimos en la época de la especialización.

El desarrollo comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad como son: carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos y capacidad para dirigir.

Son pocas las empresas las que han dado importancia al desarrollo; únicamente se han preocupado por éste, a nivel ejecutivo, se considera que son pocas las personas que llegan a desarrollarse íntegramente.



C A P I T U L O   I I I

LA MOTIVACION

### 3.1.- IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LOS CENTROS DE TRABAJO.

DEFINICION.- Motivación es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo. Si se impulsa a las personas reaccionan simplemente a las presiones; actúan porque sienten que deben hacerlo, sin embargo, si están motivadas harán la elección positiva de realizar algo, porque consideran que ese acto es importante para ellas.

El problema principal de la motivación humana descansa en como crear una situación en la que los empleados puedan satisfacer sus necesidades individuales mientras - trabajan para alcanzar las metas de la organización. La satisfacción en el empleo es la forma favorable o - desfavorable en que ven los trabajadores sus puestos.

Una administración de personal efectiva debe reconocer las necesidades del trabajador para poder motivarlo; por tanto, una tarea esencial del administrador es ordenar las condiciones organizacionales y los métodos de operación, de tal forma que las personas puedan alcanzar mejor sus propias metas dirigiendo sus esfuerzos - hacia los objetivos de la organización. Este es un -- proceso que consiste principalmente en crear oportunidades, permitir el desarrollo de potencialidades, eliminar obstáculos, impulsar el avance y proporcionar -- guías; desarrollar un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas planeadas; debe combinar los incentivos en tal forma que se cumpla con una variedad de necesidades humanas.

El clima psicológico y social de la empresa se considera que está determinado por las personas que ocupan -- las posiciones clave en la organización; las actitudes y el comportamiento de quienes se encuentran en la par

te superior tienen un efecto determinante sobre los patrones motivacionales de los trabajadores en todos los niveles de la organización; si bien una persona dentro de la organización puede optar por ignorar las influencias de la administración sin que se vea afectada su propia posición o su seguridad individual. El "tono" establecido por la administración superior afecta fuertemente las actitudes y el comportamiento de la mayoría de los empleados; debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercern el control sobre ella.

Para comprender las reacciones del hombre como trabajador tenemos que conocer las situaciones tanto económicas como sociales y culturales bajo las que ha vivido y vamos a ver en cada una de ellas una forma característica de responder al medio ambiente que le rodea, siendo este un determinante para su comportamiento.

En realidad, es problema para el administrador encontrar una motivación para hacer que la gente trabaje, en una sociedad tan tecnificada es difícil, ya que la mayoría de las personas solo obtienen de su trabajo una satisfacción personal mínima, poca sensación de realización y creatividad; en las grandes organizaciones la gente tiene que trabajar obedeciendo órdenes que pueden no ser comprendidas y aprobadas, así mismo recibir instrucciones de superiores en cuya elección no toman parte.

La satisfacción del trabajador es de gran importancia en el proceso motivacional que refleja el grado en que el trabajador percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas; las actitudes que el empleado mantiene hacia varios aspectos de su puesto y de su ambiente

de trabajo, su propia personalidad y las influencias del ambiente social contribuyen al grado de satisfacción que experimente. La satisfacción en el empleo es parte de la satisfacción de la vida, el ambiente fuera del trabajo afecta los sentimientos propios en el empleo ya que el trabajo es una parte importante de la vida; la satisfacción en él influye en la satisfacción de la vida en general.

Se ha observado que los trabajadores más satisfechos -- tienen mejor rendimiento, existe una relación positiva -- entre la satisfacción elevada y mejor rendimiento, sin embargo hay muchos trabajadores satisfechos que no son grandes productores, se conforman con realizar un trabajo promedio. La satisfacción en sí, no es un motivador -- poderoso pero suele mantener a los empleados en un estado que se muestran más receptivos al ambiente de motivación cuando este se les proporciona.

El tamaño de la organización, es un factor que también se relaciona con la satisfacción en el trabajo; a medida que las organizaciones crecen, la satisfacción del trabajador tiende a disminuir, por lo que la dirección debe -- tomar medidas correctivas, las grandes organizaciones -- tienden a interferir los procesos de comunicación, coordinación y participación.

Las actividades y normas del personal tienen efectos importantes sobre el clima de la organización; los departamentos de personal burocráticos y llenos de reglas obsoletas son causa de muchas faltas de satisfacción en los empleados, sin embargo, los departamentos de personal dispuestos a ayudar y orientados hacia los seres humanos fomentan la motivación, la satisfacción y el desarrollo de los trabajadores.

La administración de personal influye en forma directa e indirecta sobre la motivación y satisfacción del trabajador; por lo que el administrador debe de interesarse considerablemente por la satisfacción en el empleo, ya que afecta la rotación de empleados, las ausencias, las reclamaciones y otros asuntos vitales de personal; en algunas organizaciones se lleva a cabo en forma periódica encuestas de satisfacción en el empleo y estudian otros índices de satisfacción para tratar de conocer los sentimientos de los empleados.

El conocimiento del proceso motivacional proporciona la base para entender el porqué las personas hacen lo que hacen, implica tratar de encontrar las respuestas y preguntas tales como: ¿Porqué una persona se esfuerza más que otra? y ¿Porqué algunas personas buscan mayores niveles de responsabilidad?

Probablemente el problema fundamental de la motivación estriba en como crear una situación en la que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades y al mismo tiempo alcanzar los objetivos de la empresa. Se dice que para que los empleados sean más productivos y produzcan con un alto nivel de calidad, se recomienda usar diferentes formas de motivarlo, como se ve en el esquema de necesidades y su naturaleza cambiante, los incentivos que funcionan para un grupo o persona, pueden no ser efectivos para otra.

La participación es uno de los mejores incentivos para estimular la producción del empleado y para proporcionar satisfacción en el trabajo; dando oportunidad al trabajador de participar en juntas, conferencias, pidiéndole sugerencias y participación en la toma de decisiones -- acerca del trabajo.

El proceso motivacional requiere la presencia de una necesidad y de la conducta que la acompaña dirigida hacia un incentivo o meta que satisfaga esa necesidad, desafortunadamente so siempre es posible lograr la satisfacción de algunas necesidades por lo que la persona se va a mantener en estado de inconformidad y tensión que puede influir en el desempeño de su trabajo; se dice que la presencia de una barrera en el logro de un objetivo y de la satisfacción de una necesidad crea una situación frustrante en donde la tensión se hace persistente o se vuelve más fuerte, convirtiendo al trabajador en una persona frustrada.

Es ampliamente aceptado que gran parte de la motivación - tiene su origen en ciertas necesidades básicas que son - comunes a las personas; estas necesidades pertenecen a requerimientos fisiológicos, de seguridad, de pertenencia y afecto, de estima, integración y autorrealización. El - hombre es un ser con aspiraciones que constantemente está deseando cosas nuevas; una vez que sus necesidades básicas de alimentación, vestido y habitación han sido satisfechas desea amigos y quiere ser sociable; una vez que las necesidades de pertenencia son satisfechas, desea reconocimiento y respeto por parte de sus semejantes y quiere alcanzar independencia y capacidad para sí mismo y una vez que las necesidades de prestigio y autoestimación son satisfechas buscan autocumplimiento, libertad y modalidades cada vez mayores de ajuste y adaptación.

El hombre debe de considerarse como un algo integral y - por lo mismo debemos tomar en cuenta que no solo tiene - necesidades de tipo económico o material sino también las de seguridad, de realización, de estima, etc. y estas indudablemente las puede satisfacer la organización donde el trabajador pasa gran parte de su vida; si a éste no se

le da importancia como ser humano se le estarán proporcionando constantes frustraciones que lo llevarán a reaccionar negativamente contra la empresa.

### 3.2.- COMUNICACION Y MOTIVACION.

Definición.- Comunicación es la transferencia de información y comprensión de una persona a otra; es un modo de llegar a otros con ideas, datos, ideas opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización. (1)

Existe una íntima relación entre la motivación y la comunicación que siempre deberá tenerse en cuenta, ya que es inherente a la naturaleza humana escuchar a alguien que tiene algo que decir; la atención de los directivos a las necesidades, intereses y actitudes de los empleados ayudará a fomentar la moral del trabajador.

La buena comunicación es esencial para el funcionamiento efectivo de toda organización; en ocasiones los directivos no se dan cuenta de lo importante que es para ellos compartir información con otros miembros de la organización, ya que ésta es un grupo que debe trabajar en equipo y todos los miembros deben estar enterados para trabajar mejor, en forma mancomunada.

La comunicación es una cadena que une a todos los miembros y actividades de una empresa; la información que emana de la dirección nos sirve para coordinar las ideas, los sentimientos y las actitudes, así como al personal y sus actividades con el fin de contribuir a los objetivos de la organización y a la satisfacción del trabajador.

Las organizaciones no existirían sin comunicación, sin ella los trabajadores no pueden saber lo que hacen sus compañeros; la coordinación y cooperación del trabajo -

---

(1) Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Pág. 387, Ed. Trillas

sería imposible, pues las personas no pueden expresar - sus necesidades y sentimientos; se puede decir que todos los actos de las comunicaciones influyen en alguna forma en la organización.

Elementos de la comunicación.- Los elementos básicos - que intervienen en la comunicación son: emisor, mensaje canal y receptor.

Emisor.- Es la fuente de la información; es quien va a exteriorizar la comunicación, por lo que se deben considerar los siguientes detalles:

- Presentar el contenido informativo lo más apegado a la realidad, separando los hechos reales de las opiniones subjetivas.
- Habilidad, recursos culturales, escolares, etc., y calidad de la persona receptora.
- El mensaje será transmitido con exactitud, claridad y sencillez, de manera que la reacción producida por el impacto de este sea decisiva y liquide toda posible - resistencia al cambio.

Mensaje.- Es el producto físico verdadero del emisor de la comunicación y deben considerarse como elementos que componen su estructura, un código, un contenido y un tratamiento del mensaje.

Canal.- Es el vehículo o medio que transporta los mensajes, ejemplo: memorándum, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, y otros.

Los canales de comunicación se identifican en varios aspectos con las líneas de autoridad y responsabilidad de acuerdo a la escala jerárquica.



### Estructura de los canales:

- Informales.- Son los que surgen espontáneamente en la organización, no son planeados y siguen las corrientes de simpatía entre los miembros de la organización, pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión.
- Formales.- Son las que deben planearse y estructurarse adecuadamente.

Comunicación Formal.- Tiene lugar entre el personal de acuerdo con las líneas de autoridad establecidas por la dirección; proporciona los canales por medio de los cuales se transmite comunicación en forma descendente, o sea, de la dirección hacia los subordinados, respecto a los procedimientos, prácticas, instrucciones de trabajo, así como la retroalimentación necesaria para los subordinados. Se establecen los canales para que fluya la comunicación ascendente, o sea, de los subordinados hacia la dirección, esto es, van a expresar sus ideas, actitudes y sentimientos respecto a ellos mismos, a sus puestos, políticas y prácticas organizacionales.

Es necesario que la dirección trate de crear condiciones favorables de trabajo, así como un clima social que favorezca la comunicación en todas las direcciones, tanto horizontal como vertical; esto es esencial para coordinar las actividades y para facilitar la interacción en el desempeño de las actividades y sus puestos.

Comunicación Escrita.- Es importante para comunicarse con efectividad haciendo uso de las cartas, circulares, boletines, manuales, periódicos, revistas, etc.

Los manuales son uno de los medios más importantes, ya que señalan las actividades de los trabajadores, se usan

para dar información de interés.

También los trabajadores pueden hacer uso de la comunicación escrita depositando una carta de opiniones o sugerencias en el buzón de sugerencias.

La comunicación formal también puede hacer uso de la palabra, o sea comunicación oral; puede ser frente a frente, por medio de la entrevista, formando comités, realizando juntas. La comunicación frente a frente tiene la ventaja de ser rápida, además permite observar la reacción inmediata de la persona, contribuye a que la persona coopere en la solución de problemas y la toma de decisiones.

Para comunicar órdenes e instrucciones, aconsejar sobre asuntos de interés, asesorar en situaciones problemáticas. La información procedente de los subordinados puede ser respecto a problemas o dificultades relacionadas con el desempeño del trabajo, sus sentimientos y actitudes hacia la empresa, así como ideas y sugerencias para mejorar el trabajo.

**Comunicación Informal.**- Es importante para ver si los canales de la comunicación formal son efectivos, y si no son se hacen los ajustes necesarios para facilitar la comunicación y para el logro de los objetivos organizacionales. Dentro de ésta existe la formación de grupos informales de trabajadores; los jefes y supervisores por medio de la observación detectarán la formación de éstos, quién se lleva bien con quién durante los períodos libres.

**Barreras de la Comunicación.**- Se entiende por barreras de la comunicación todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje y obstaculizando el proceso de la misma, existen cinco y son:

- **Barrera semántica.**- Se refiere al significado de las

palabras orales o escritas, se les puede dar diferentes significados.

- Barrera Psicológica.- Existen factores mentales que impiden comprender una idea, por ejemplo: no tener en cuenta el punto de vista de los demás, sospecha o --aversión, preocupación o emociones ajenas al trabajo, timidez, explicaciones insuficientes, sobrevaloración de sí mismo. Estos factores influyen para que la persona que escucha rechace o acepte las ideas que le --han comunicado. A las personas a veces es necesario explicarles, convencerlas, observar su actuación y --también dejarles que hablen.
- Barrera Física.- Se refieren a la distancia y el exceso de ruido, así como las interferencias en el radio o en el teléfono.
- Barrera Fisiológica.- Son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor, por ejemplo: un ciego, un tartamudo, un sordo.
- Barreras Administrativas.- Son aquellas causadas por la estructura organizacional, mala planeación y deficiencia en la operación de los canales.

La comunicación efectiva depende de todas las personas --que se encuentran laborando en la empresa, así como de --sus relaciones interpersonales; si existe un flujo libre de información y actitudes entre las personas y los niveles jerárquicos de la organización será una empresa fuerte y productiva. Es necesario hacer uso de la comunicación en dos sentidos o bilateral, en la que el emisor y receptor intercambian mensajes, de modo que se mantiene

un flujo regular de comunicación; por ejemplo cuando un jefe tiene comunicación eficaz en dos sentidos con el subordinado, o bien la dirección y los empleados tienen mejores comunicaciones recíprocas. Como es de suponerse, una de las tareas del departamento de personal es ayudar a la dirección y a los empleados a establecer la comunicación en todas direcciones.

Es responsabilidad de los directivos crear un clima en el cual la comunicación pueda circular con libertad, tener habilidad para entender las necesidades humanas, hacer uso de la comunicación bilateral tanto ascendente como descendente para saber que piensan los trabajadores, que opinión tienen, si están satisfechos o existen inconformidades ya que todo esto repercute en la producción.

### 3.3.- ALGUNAS OPINIONES SOBRE MOTIVACION.

3.3.1.- Frederick Taylor.- Taylor fue un estudioso de la administración que se interesó en los métodos de trabajo, realizó varios experimentos para detectar las mejores formas de trabajo; los frutos de aplicar los métodos de Taylor siempre repercutieron en aumentos de la productividad y por tanto en las utilidades de la empresa en que trabajó; su obsesión lo hizo convertirse en un estudioso del ser humano como máquina; seleccionaba al trabajador más adecuado para determinada labor y lo capacitaba.

Para motivar al obrero a lograr mejores índices de productividad diseñó un sistema de pago que llenó de "tarifas diferenciales", se trata de un sistema de destajo tendiente a que el obrero tuviera incentivos económicos de acuerdo con su productividad, pensó que el salario para el obrero aumentaría aun más la productividad. Aun cuando se busque una mejor productividad con la elaboración de métodos y estudios de tiempos y movimientos, se puede manifestar con

miras de explotación.

La obra técnica de Taylor ha sido de gran trascendencia, sin embargo está totalmente comprometida con fines explotadores dado que fue un hombre de mentalidad tecnocrática, eficientista y de una gran ligereza intelectual, tenía un concepto muy pobre del hombre, para él, los trabajadores eran engranes de la máquina y no les atribuía más interés que los propios de un ser irracional, o sea, el buscar la satisfacción de las necesidades primarias.

Para Taylor el hombre es un ser perezoso e irreflexible por naturaleza, que el "bajo rendimiento" tiene su origen en dos causas: Primero: el instinto y la tendencia natural en el hombre de tomar las cosas con calma, o sea, - - "poco rendimiento natural". Segunda: un segundo pensamiento y un razonamiento más intrincado originado por sus relaciones con los demás trabajadores, lo que se puede llamar "bajo rendimiento sistemático"; decía "La pereza natural del hombre, es algo serio, pero el mayor mal de que padecen tanto los trabajadores como los patrones es el bajo rendimiento sistemático.

Se puede decir que Taylor fue un autócrata, enemigo de las agrupaciones, no le importaba la vida social, ni las diversiones, sentía poca atracción por los dirigentes obreros, la mayor parte de su vida la pasó combatiendo a unos y a otros, fue un eficientista obsesionado que no le importaban los intereses del grupo.

Por su actitud explotadora se hizo rico, e hizo rica a su compañía, rechazaba toda posibilidad de participación por parte de los trabajadores. Como se puede observar, Taylor buscaba exprimir al trabajador en beneficio del patrón, su corta visión le hacía concebir como única necesidad del -- hombre la obtención de buenos salarios.

Existen razones por las que se le hacen algunas críticas al sistema, pues tiende a convertir al trabajador en un simple autómatas, en un hombre de madera, aniquila la creatividad, la posibilidad de expresión y sobre todo la participación de la gente como una forma de realización, así convirtió la fuerza de trabajo en una mercancía.

Llamó científico a todo lo que hacía y trató de presentar el estudio de métodos de trabajo como solución final a la problemática social derivada del industrialismo.

Siempre pensó que el hombre solo trabaja por dinero, consideró que analizando el trabajo y estructurándolo a fin de establecer un sistema de pago mensual estaba seguro de que tarde o temprano sus principios se usarían en casi todo el mundo.

Debemos reconocer el alto valor técnico de Taylor trabajó con ahínco para la creación de una tecnología administrativa, sin embargo hay que reconocer el enfoque que le dió a sus aplicaciones, el triste concepto que tenía del hombre, que en la actualidad sería rechazado totalmente.

3.3.2.- Elton Mayo.- Elton Mayo y sus colaboradores iniciaron sus experimentos en la fábrica Western Electric en Hawthorne; sus estudios iniciaron con las relaciones que existen entre la producción y las condiciones lumínicas. La gerencia decidió contratar a Elton Mayo y sus colaboradores de la Universidad de Harvard.

Sistemáticamente se llevaron a cabo los experimentos sobre luminosidad y se fueron introduciendo algunas otras variables que afectaban el ambiente de trabajo, ya que él pensaba que las condiciones físicas de trabajo influían de manera determinante en la productividad sin embargo descubrieron que había otros factores que no habían considerado y que afectaban esta situación.

Por supuesto, en el tiempo que se desarrollaron los experimentos se había incrementado la producción independientemente de los estímulos diferentes que se habían utilizado.

El estudio consistió en separar un grupo de trabajadores, se les colocó en un lugar adecuado, considerando la iluminación, ventilación, ruido, humedad, temperatura, etc.; se empezaron a introducir variables de diferentes tipos, además de las condiciones físicas, se incluyeron sistemas de descanso en el trabajo, aumento de salario, disminución de la jornada; la producción mantenía su incremento; sin embargo, al llegar el momento de tomar una decisión radical y suprimirse de golpe todas las condiciones favorables y volver a los trabajadores a su lugar de origen la producción no disminuyó, por el contrario continuó incrementándose durante varias semanas, Mayo al ver esto, se sorprendió y decidió buscar la causa, hizo una serie de plateamientos subjetivos; y decidió realizar en forma masiva una serie de entrevistas abiertas por medio de las cuales logró una comunicación adecuada; los trabajadores externaron una serie de conflictos, descontentos, quejas; esta situación desconcertó a Mayo que nuevamente planteó un nuevo elemento como vital para el desarrollo adecuado y eficiente del trabajo: La comunicación.

Consideró que el descontento era un producto de la situación social del grupo y una deficiente comunicación, sin embargo descubre una serie de principios básicos a través del estudio de las relaciones sociales en las organizaciones. En primer lugar, los estudios de Mayo definen la importancia fundamental del trabajo en la vida del hombre descubriéndolo como una actividad de grupo; el hombre encuentra su expresión, actividad y desarrollo social dentro de las actividades productivas, así su trabajo puede ser

muy satisfactorio o frustrante y enajenado.

Como resultado de los experimentos se comienza a manejar el concepto de grupos dentro de las actividades, se comprende que la actitud del hombre en cualquiera de las organizaciones, corresponde a objetivos, necesidades y actitudes grupales; Mayo encuentra una contradicción en la conducta del individuo como miembro de un grupo, la cual no corresponde a un esquema lógico y que no sigue la mayoría de las veces las reglas del juego establecidas por la estructura formal; busca las reglas de la actuación - de los grupos como explicación de conductas irracionales aislados; sin embargo el grupo es un medio de comunicación e instrumento de contacto del hombre con la organización y el sistema social.

Un tercer punto que resulta de los trabajos del equipo de Mayo está relacionado con los dos anteriores y está - considerado como una de las principales conclusiones de su estudio, es la importancia del factor social como un proceso de comunicación que puede disminuir los mal entendidos y como un movimiento de integración y actividad de grupos aislados de la estructura formal.

Consideró a los sistemas de comunicación como elemento primordial para evitar los conflictos en las organiza- ciones; sin embargo solo plantea el problema de la comunicación como un simple esquema de información de la dirección de la empresa hacia los trabajadores, no así de los trabajadores hacia la dirección. Propuso la implan tación en la empresa de medios adecuados de información como son los tableros de aviso, los periódicos murales, las circulares, etc; así mismo propuso la necesidad que tiene la dirección de obtener una correcta información sobre sus subordinados en todos los aspectos, aun los -



más triviales, como es el que los supervisores conozcan fechas, nombres y datos de la familia de cada uno de los trabajadores.

Mayo y sus colaboradores no alcanzaron a comprender que el sistema que ellos proponían, más que establecer una comunicación, es un elemento de la dirección para informar, dar directrices y establecer e implantar políticas y lineamientos para la actuación de los trabajadores en la empresa. Sin querer descubre puntos sumamente importantes que son los elementos psicológicos y fisiológicos que afectan el trabajo, sin embargo no les dan la importancia debida.

La falta de un estudio riguroso y una metodología, llevan a Mayo a cometer una serie de errores en sus apreciaciones; por ejemplo: considera las actuaciones de los grupos como irracionales, pretende definir como lógica y racional únicamente a la conducta de la dirección, no tomó conciencia de los lineamientos, reglas y esencia de las interrelaciones sociales dentro de una organización.

Lo que determina la integración de dichos grupos son los intereses y necesidades de los miembros de la organización, que buscan en el trabajo una forma de expresión social y lo que se llama estructura formal es simplemente la superestructura que por medios coercitivos adquieren las organizaciones; otro problema que Mayo mal interpreta es la comunicación, ya que no la consideraba como un factor mas a tener en cuenta para el mejoramiento de la eficiencia en el trabajo y la creación de un clima más adecuado, sino que ve en ella al principal elemento que tiene la dirección a su disposición para elevar el nivel de la productividad de los trabajadores y evitar el descontento y los conflictos que se producen en la empresa.

El concepto que utiliza Mayo como comunicación es bastante limitado, ya que se restringe a la simple utilización de los tableros de avisos y los boletines internos, no da ninguna importancia a la comunicación bilateral que puede establecerse entre trabajadores y dirección; descartó la importancia de los factores económicos en los conflictos, en el incremento o disminución de la producción y en los problemas empresariales, ya que confirma que si a los trabajadores se les suprimían aumentos de salarios y otras prestaciones y seguían aumentando su nivel de eficiencia, la motivación económica tiene una importancia secundaria y lo fundamental eran los factores sociales que él definía como la necesidad de atención y prestigio social; todos estos argumentos se le consideraron a Mayo uno de los errores más serios que cometió, ya que las relaciones sociales son en realidad un producto de las diferentes actitudes, intereses y necesidades del ser humano dentro de la organización para satisfacer una necesidad social fundamental, que es la participación en el proceso productivo y la satisfacción de sus necesidades económicas.

En realidad, el proceso de comunicación dentro de la organización es importante para las relaciones sociales que se producen en el grupo, pero esta comunicación debe ser un sistema que utilice todos los medios posibles, que fluya en todas direcciones y que considere la existencia de los dos elementos fundamentales, o sea, la dirección y los trabajadores; pues como Mayo la plantea, la dirección se convierte en un instrumento de manipulación de los trabajadores para aumentar la eficiencia y la productividad.

Obviamente las aportaciones de Mayo han sido de valor y

trascendencia para la administración, aunque por falta de un estudio profundo y cuidadoso se cometieron algunos errores sin embargo, dentro de las relaciones humanas ha sido un avance, y sin darse cuenta se descubrió la importancia de considerar la participación del trabajador dentro de la empresa.

3.3.3.- Douglas Mc Gregor.- A Mc. Gregor se le considera como uno de los principales autores del neo-humano-relacionismo, que se desarrolló bajo la influencia de las corrientes conductistas dentro de la psicología social y la psicología Industrial.

La escuela Neo-humano-relacionista aporta una actualización de las diversas teorías de las relaciones humanas dentro de la empresa y la industria, presenta como una solución y sustitución de la herramienta de la autoridad: la participación. Mc Gregor y sus colaboradores descubrieron casi cien años después de Marx, que el trabajo es uno de los elementos más importantes para la vida social del hombre y que el hombre tiene una necesidad vital de encontrar una satisfacción dentro de su actividad productiva, ya que esta satisfacción se refleja en toda su vida social; por tanto, un trabajo enajenado, donde el hombre no tiene capacidad de decidir, no tiene capacidad ni posibilidad de pensar, de fijar su ritmo de trabajo, su cuota, su tiempo, es una de las principales causas de la insatisfacción del hombre y por tanto se refleja en su situación inestable, conflictiva dentro de la organización moderna. Es una concesión frente a las exigencias de los trabajadores a participar realmente dentro de la fijación de objetivos, la toma de decisiones en la organización productiva; aunque por supuesto, es una concesión limitada a un pequeño campo de fijación de objetivos y metas secundarias, pero que logran dar la sensación a los -

trabajadores de estar participando realmente en la vida y las decisiones de su organización y con esto hacerlos responsables del buen funcionamiento de la misma. Se trata de motivar al trabajador haciéndolo copartícipe, corresponsable, coadministrador, o sea, hacer desaparecer la autoridad y utilizar controles mas sutiles que aparenten una toma de decisiones conjunta, una aparente desenajenación del trabajo.

Douglas Mc Gregor a través de su obra "El aspecto Humano de las Empresas", señala la necesidad que tiene la administración de los conocimientos científicos, que una de las tareas del administrador es organizar el esfuerzo humano para cumplir con los objetivos de la empresa, el buen administrador depende de su capacidad de predecir y controlar la conducta de los hombres a su cargo, hace énfases en la necesidad de que la administración tenga un acercamiento cada vez mayor a las ciencias sociales; señala que el administrador profesional no es capaz de entender las teorías, conceptos y conocimientos que emanan de las ciencias sociales, que el administrador debe poseer conocimientos suficientes para utilizar los elementos que le proporciona la ciencia, señala que los métodos de control empíricamente descubiertos por los administradores y aplicados en la mayoría no son actualmente adecuados a la nueva situación, que los planes e incentivos no consideran otras características demostradas en la conducta de los individuos tales como lo comprobaron los estudios de las ciencias sociales, por ejemplo, la mayoría de las personas desea la aprobación de los compañeros de trabajo y si es necesario están dispuestos a rechazar un pago extraordinario para no perder la simpatía de los compañeros. (2)

Mc Gregor desarrolló dos conjuntos de suposiciones, una

---

(2) Douglas Mc Gregor, El Aspecto Humano de las Empresas  
Pág. 21 Ed. Diana

denominada Teoría "X" y la otra Teoría "Y".

Suposiciones Básicas de la Teoría "X":

- 1.- El ser humano promedio tiene una aversión inherente hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- 2.- Debido a esta característica humana de sentir aversión al trabajo, la mayor parte de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas o amenazadas con castigos para hacer que inviertan un esfuerzo adecuado para la consecución de los objetivos organizacionales.
- 3.- El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición desea seguridad ante todo.

De estos puntos de vista tradicionales parten algunas de las corrientes de la administración científica y de la Escuela de las Relaciones Humanas; si el hombre quiere seguridad, hay que estimularlo materialmente, si quiere sentirse estable hay que estimularlo socialmente; si es flojo y rehuye al trabajo, hay que controlarlo y dirigirlo. Estos conceptos se han actualizado, ya que el ser humano tiene una serie de necesidades que deben ser satisfechas.

Posteriormente desarrolló la Teoría "Y", que contempla la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización, los elementos que propone son los siguientes:

- 1.- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego y el descanso. Al ser humano no le disgusta esencialmente, según circunstancias que puedan controlarse, el trabajo - constituye una fuente de satisfacción o una forma de castigo.

- 2.- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- 3.- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- 4.- El ser humano ordinario se habitúa en las debidas - circunstancias, no solo a aceptar, sino a buscar nuevas responsabilidades; el rehuir las responsabilidades, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, generalmente son consecuencias de la experiencia y no características de la naturaleza humana.
- 5.- La capacidad de desarrollar en grado relativamente - alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.
- 6.- En las condiciones actuales de la vida industrial, - las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas solo parcialmente.

La Teoría "Y" da por sentado, que la persona va a ejercer la dirección y el control de sí mismo, de sus esfuerzos - por lograr los objetivos de la organización, al grado en que se compromete al logro de los objetivos.

Lo que Mc Gregor propone es una nueva aportación en el sentido de permitir una mayor eficiencia, una mayor productividad con un menor grado de control externo, con menor - grado de control externo, con menor grado de autoridad, - pero desde el punto de vista del desarrollo social de los

trabajadores se convierte en un arma sutil para lograr de ellos un mayor grado de explotación y de enajenación.

- 3.3.4.- Abraham Maslow.- La teoría de Maslow es ampliamente - aceptada, tiene su fundamento en las necesidades humanas y su jerarquización.

De acuerdo a Maslow se dice que aquellas necesidades que han sido satisfechas dejan de ser motivantes y otra necesidad tenderá a ocupar el lugar de la necesidad satisfecha, encontrándose nuevamente el hombre ante otra necesidad.

Estas necesidades pertenecen a requerimientos fisiológicos de seguridad, de pertenencia y afecto, de estima, de integración y autorrealización.

Necesidades Fisiológicas.- Estas necesidades se reconocen fácilmente, son la necesidad de alimento, agua, oxígeno, eliminación de residuos corporales, sueño y descanso, actividades sexuales y musculares.

Necesidades de Seguridad.- Incluye evitar el daño por parte del medio ambiente físico; así las personas requieren habitación, ropa protectora, calor y medios de defensa, estas necesidades comprenden también deseos de seguridad en el trabajo, trato justo. Las necesidades relacionadas con la seguridad o la tranquilidad interactúan con las necesidades fisiológicas; por ejemplo la necesidad de habitación es al mismo tiempo una necesidad de seguridad y una necesidad fisiológica.

Necesidades de Pertenencia y Afecto.- Los seres humanos normales parecen tener fuertes necesidades de relacionarse con otras personas; se refiere a la necesidad de compañía y asociación con otras personas, de relacionarse afectuosamente con otras personas y contar con un sitio respetable en su grupo.

La persona se dirigirá a buscar la compañía de otros y va a luchar por colocarse en un lugar dentro de su grupo. La necesidad de los empleados relativas a sentir - que pertenecen a un grupo y son aceptados por otro puede ser satisfecha a través de las relaciones con su familia y con sus amigos; esta necesidad deberá también - satisfacerse en el trabajo ya que gran parte del día se pasa en el trabajo con los compañeros y jefes. Si las relaciones entre ellos son amistosas y el trabajador se lleva bien con todos esta necesidad será satisfecha; si por el contrario existen desaveniencias y falta de armonía en el grupo, es probable que los empleados busquen satisfacer esta necesidad en otra parte.

**Necesidad de Estima.-** Las personas requieren autoestima y la estima de otros, abarca sentimiento de competencia, autonomía, independencia, dominación, logros, libertad, adquisición y retención.

La necesidad de estima de otros incluye la necesidad de reconocimiento y aclamación, atención, apreciación, prestigio y posición; estas necesidades interactúan con las necesidades de pertenencia y afecto.

**Necesidad de Integración y Autorrealización.-** Se refiere al deseo que siente el hombre de autocumplimiento o sea, la tendencia a ésta actualizado con respecto a lo que él es potencialmente, "Lo que un hombre puede ser, debe ser". Esta tendencia puede ser considerada como el deseo de ser más y más, en todo lo que una es capaz de convertirse.

Existen diferencias en la escala de necesidad de un grupo, influyen los intereses, aptitudes y actitudes entre ellos, que en ocasiones son resultado de experiencias,



satisfacciones y frustraciones anteriores en la vida de la persona; las experiencias de la infancia y de la juventud que son previos a las experiencias del trabajo. El contacto diario con la familia y compañeros de trabajo - contribuyen en el desarrollo de patrones motivacionales.

3.3.5.- Frederick Herzberg.- Mediante sus estudios Herzberg formó la conclusión de que los factores que sirven para que la gente se encuentre satisfecha en su trabajo, no son ne cesariamente los mismos que se hallan en aquellas personas que están insatisfechas con su empleo. De ello se desprende el primer grupo de factores entre los cuales - tenemos: Las condiciones de trabajo, la posición y la vida personal.

A éste grupo de factores, el autor los llama de "higiene" siendo estos los causantes de la "insatisfacción" en el trabajo y cuya intervención en cantidad y calidad no causan ni satisfacción ni insatisfacción.

Aquellos elementos que provocan satisfacción en el empleo, son las responsabilidades, los ascensos, los logros y la posición alcanzada dentro de la empresa. Estos elementos conforman el otro factor de motivación en la empresa, denominado motivador.

El primer factor no causa motivación, pero cuando no se presenta dá origen a la insatisfacción.

El segundo factor es el propiamente motivador y otorga - una verdadera satisfacción.

Por lo que Herzberg concluye que para motivar al empleado el método más eficiente es el de crear mejores oportunidades al empleado, enriqueciendo su trabajo para el desarrollo de sus capacidades psicológicas.

**C A P I T U L O   I V**

**ESTUDIO DEL TRABAJO**

#### 4.1.- DEFINICIONES

- 4.1.1.- Estudio del Trabajo.- Se entiende por estudio del trabajo a ciertas técnicas y en particular el estudio de métodos y la medición del trabajo, que se utilizan para examinar el trabajo humano en todos sus contextos y que llevan sistemáticamente a investigar todos los factores que influyen en la eficiencia y economía de la situación estudiada, con el fin de efectuar mejoras.

El estudio del trabajo está directamente relacionado con la productividad, dado que nos sirve para obtener una producción mayor, con determinada cantidad de recursos, manteniendo constantes o aumentando las inversiones de capital.

- 4.1.2.- MEDICION DEL TRABAJO.- La medición del trabajo es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado (1) en llevar a cabo una tarea definida, efectuándola según una norma de ejecución preestablecida.

Se entiende por trabajador calificado aquel de quien se reconoce que tiene las aptitudes físicas necesarias, que posee la requerida inteligencia e instrucción y que ha adquirido la destreza y conocimientos necesarios para efectuar el trabajo en curso según normas satisfactorias de seguridad, cantidad y calidad.

#### 4.2.- USO DE LA MEDICION Y ESTUDIO DEL TRABAJO

- 4.2.1.- Usos de la medición del trabajo.- El uso de la medición del trabajo nos sirve para revelar la naturaleza e importancia del tiempo improductivo cualquiera que sea la causa, con el fin de eliminarlo y fijar normas de rendimiento

---

(1) O.I.T. Introducción al Estudio del Trabajo  
pág. 242.

eliminar todo el tiempo improductivo evitable y realizar el trabajo con el mejor método posible.

En el proceso de fijación de los tiempos es necesario emplear la medición del trabajo para:

- Comparar la eficacia de varios métodos: en igualdad de condiciones, el mejor será el que lleve menos tiempo.
- Repartir el trabajo dentro de los equipos, con ayuda de diagramas de actividades múltiples, que de ser posible, les toque a cada trabajador una tarea que lleve el mismo tiempo.
- Obtener información en que basar el programa de producción incluidos datos sobre el equipo y la mano de obra que se necesitaron para cumplir el plan de trabajo y - aprovechar la capacidad de producción.
- Obtener información en que basar presupuestos de ofertas, precios de venta y plazos de entrega.
- Fijar normas sobre uso de la maquinaria y desempeño de la mano de obra, fijar y mantener costos estandar.

En general la medición del trabajo proporciona la información básica necesaria para llegar a organizar y controlar las actividades de la empresa en que interviene el factor tiempo.

Etapas necesarias para efectuar sistemáticamente la medición del trabajo:

- Seleccionar el trabajo que va a ser objeto de estudio.
- Registrar todos los datos relativos a las circunstancias en que se realiza el trabajo, a los métodos y a los elementos de actividad que suponen.
- EXAMINAR los datos registrados y el detalle de los ele

mentos con espíritu crítico para verificar si se utilizan los métodos y movimientos más eficaces y sepa - rar los elementos improductivos o extraños de los productivos.

- MEDIR la cantidad de trabajo de cada elemento, expresán dola en tiempo mediante la técnica más apropiada de medición del trabajo.
- COMPILAR el tiempo tipo de la operación, previendo, en caso de estudio de tiempos, con cronómetro, suplementos para breves descanso, necesidades personales, etc.
- DEFINIR con precisión la serie de actividades y el método de operación a las que corresponde el tiempo tipo para las actividades y métodos especificados.

#### 4.2.2.- USO DEL ESTUDIO DEL TRABAJO

El estudio del trabajo tiende a enfocar el problema del aumento de la productividad mediante el análisis sistemático de las operaciones, procedimientos y métodos de trabajo existentes, con objeto de mejorar su eficacia.

El estudio del trabajo da resultado porque es sistemático, tanto para investigar los problemas como para -- buscarles solución; para hacer una investigación sis - temática, se requiere tiempo, por este motivo, en las empresas las personas que mandan no pueden encargarse del estudio del trabajo mientras cumplen su labor co - tidiana, no disponen de suficiente tiempo sin interrup - ciones, por lo que siempre que se quiera hacer un estu - dio de tiempos se deberá contratar una persona especializada en la materia que continuamente se entere de lo que ocurre en el lugar de trabajo, que se dedique a él exclusivamente sin ejercer funciones de dirección, si existe alguien que pertenezca a la línea jerárquica -

asesora y que preste sus servicios a los directores y mandos intermedios se le encomendará esta actividad.

En general el estudio del trabajo:

- Es un medio de aumentar la productividad en los centros de trabajo, mediante la reorganización del trabajo, método que normalmente requiere poco o ningún desembolso de capital.
- Es sistemático, de modo que no se puede pasar por alto ninguno de los factores que influyen en la eficacia de una operación, ni al analizar las prácticas existentes, ni al crear otras nuevas, y que se recogen todos los datos relacionados con la operación.
- Es el método más exacto conocido hasta ahora para establecer normas de rendimiento, de las que dependen la planificación y control eficaces de la producción.
- Las economías resultantes de la aplicación correcta del estudio del trabajo, comienzan de inmediato y continúan mientras duren las operaciones en su forma mejorada.
- Es un instrumento que se puede utilizar en todas partes donde quiera que se realice trabajo manual o funcional, una instalación, en fábricas, oficinas, comercios, laboratorios.
- Es uno de los instrumentos de investigación más penetrantes de que dispone la dirección; por eso se considera como un arma excelente para atacar las fallas de cualquier organización, ya que al investigar un grupo de problemas se van descubriendo las deficiencias de las otras funciones que repercuten en ellas.

Los directores que han intentado aplicar el estudio del trabajo no han conseguido las economías y mejoras que hubieran sido posibles porque no se dedicaron a él de modo contínuo, aún teniendo la capacitación requerida, no solo se necesita que el estudio del trabajo sea sistemático. Para lograr resultados importantes hay que aplicarlo continuamente y en toda la empresa y una vez realizado ver que se lleven a cabo las modificaciones hechas.

#### 4.3.- EL ESTUDIO DE TIEMPOS

Definición.- El estudio de tiempos es una técnica de medición del trabajo empleada para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondientes a los elementos de una tarea definida, efectuada en condiciones determinadas y para analizar los datos con el fin de averiguar el tiempo requerido para efectuar la tarea según una norma de ejecución preestablecida.

El estudio de movimientos y tiempos, es el análisis sistemático de los métodos de trabajo con el fin de: desarrollar métodos y sistemas mejores, normalizar dichos sistemas y métodos, determinar el tiempo necesario para que una persona calificada y convenientemente adiestrada, realice cierta tarea u operación, trabajando a un ritmo normal y ayudar al operario a adiestrarse siguiendo el mejor método.

#### 4.3.2.- Antecedentes históricos.- Frederick Taylor fue el iniciador del estudio de tiempos en el taller mecánico de la -- Midvale Steel Company en 1881 con el corte de lingotes de acero rápidos.

En 1898 Taylor entró en la Bethlehem Steel Works, se impuso el deber de perfeccionar los métodos de varias sec --

ciones de la fábrica, en una de las tareas que fue el traspaleo, más que ningún otro material se traspaleaba mineral de hierro y carbón; cada trabajador tenía su propia pala.

Taylor encontró que los paleadores levantaban cargas - de tres libras y media cuando manipulaban el carbón y hasta 38 libras por palada cuando movían el carbón. Inmediatamente se dedicó a determinar cuál era la carga - de pala que permitía a un paleador de primera categoría mover la mayor cantidad de material en la jornada de -- trabajo. Puso a trabajar a dos buenos paleadores en dos diferentes partes de un parque y colocó a dos observadores de tiempo, con sus cronómetros para estudiar el trabajo de aquellos; primero se utilizaron palas grandes - con las cuales se movían cargas pesadas, después se cortó el extremo de la pala para que no se pudiera coger - una carga tan grande y se anotó el tonelaje manipulado, se continuó el procedimiento desde cargas muy pesadas - hasta cargas muy ligeras.

Los resultados del estudio mostraron que un hombre po - día manipular el máximo de tonelaje de material en la jornada de trabajo cargando la pala con 21 libras y me - dia; de tal forma que cuando el trabajador tenía que -- manipular mineral se le daba una pala pequeña que pudiera contener 21 libras y media y cuando tenía que mover material ligero se le daba una pala grande. Se mandaron hacer instalaciones para almacenar material y herramien - ta y se compraron palas especiales.

Después de tres años en la Compañía, Taylor hacía con - solo 140 hombres el trabajo que antes necesitaba de 400 a 600 hombres, también redujo el costo de manipulación .



del material de 7 u 8 centavos a 3 ó 4 centavos por tonelada con esto Taylor se enriqueció y enriqueció a la empresa en donde trabajaba.

- 4.3.3.- Estudio de movimientos.- El estudio de movimientos fue iniciado por Frank B. Gilbreth y su esposa Lillian M. Gilbreth; él era ingeniero y su esposa psicóloga, por lo que se complementaron de un modo único para llevar a cabo un trabajo en el que está incluida la comprensión del factor humano, tanto como el conocimiento de los materiales, herramientas e instalación. Sus actividades cubren un amplio campo que comprenden el trabajo de construcción y edificación, estudio sobre la fatiga, monotonía, capacitación, trabajo para los mutilados y el desarrollo de técnicas tales como el diagrama de proceso, el estudio de micromovimientos y el cronociclógrafo (2).

En 1885 Gilbreth entró como empleado de un contratista de obras, empezó a aprender el oficio de albañil, fue ascendiendo rápidamente y a principios del siglo era contratista por su cuenta. Gilbreth observó que cada albañil tenía su propio método de trabajo y que no había dos que lo hicieran exactamente de igual forma, y que un albañil utilizaba una serie de movimientos cuando trabajaba de prisa, otra serie de movimientos cuando trabajaba lentamente, y otra serie cuando enseñaba a alguien su oficio; por lo que Gilbreth trató de encontrar la "mejor forma" de ejecutar una tarea determinada.

Gilbreth tenía habilidad para analizar los movimientos utilizados por sus obreros, vió rápidamente la forma de perfeccionar los métodos sustituyendo por movimientos -- más cortos y menos fatigosos, los más largos y cansados, lo que lo ayudó a aumentar la producción entre sus obreros.

---

(2) M.A. Mundet. Estudio de Tiempo y Movimientos.  
Pág. 357.

Inventó un andamio que podía elevarse rápida y sencillamente a una pequeña altura en cualquier momento, lo que permitía mantenerlo siempre en el nivel más conveniente; el andamio estaba equipado con una bandeja que sostenía los ladrillos y el mortero a una altura adecuada, para evitar al albañil la tarea fatigosa e innecesaria de doblar el cuerpo para coger un ladrillo del suelo -- del andamio cada vez que tenía que colocarlo en la pared.

También perfeccionó un método mejor de acomodar los ladrillos, cuando llegaban los ladrillos en el camión los peones que tenían un sueldo muy bajo, los escogían y colocaban en unas armazones de madera o "paquetes" de -- tres pies de logitud; los trabajadores inspeccionaban -- los ladrillos a medida que los descargaban y los colocaban en los paquetes de tal forma que quedaran en una -- misma dirección, la cara y extremos mejores; colocaban los paquetes encima de los andamios de modo que el albañil pudiera cogerlos rápidamente sin necesidad de seleccionarlos de un montón; dispuso la caja del mortero y el paquete de ladrillos de tal forma que el albañil podía -- coger simultáneamente con una mano el ladrillo y con la otra una palada de mortero. Estos métodos aumentaron notablemente la cantidad de trabajo que podía ejecutar un albañil en la jornada, así se redujo el número de movimientos necesarios para colocar un ladrillo de 18 a 4 y medio.

Para efectuar el estudio de tiempos es necesario tener:

Un cronómetro

Un tablero de observaciones

Formularios de estudio de tiempos

Una calculadora

Un reloj con segunderos

Instrumentos para medir: cinta métrica, regla de metal, micrómetro, balanza de resortes, tacómetro (contador de revoluciones).

Cuando se vaya a escoger a los trabajadores objeto de estudio se debe preguntar al jefe inmediato, que trabajador a su juicio se deberá estudiar; subrayando que debe ser competente y constante en su trabajo; deberá tener un rendimiento promedio o ligeramente superior, y en ningún caso deberá ser una persona que por su temperamento no pueda trabajar normalmente cuando siente que la observan.

#### ETAPAS DEL ESTUDIO DE TIEMPOS

Una vez que se va analizar el estudio de tiempos suele consistir de ocho etapas:

- 1.- Obtener y registrar toda la información posible acerca de la tarea del operario y de las condiciones que puedan influir en la ejecución del trabajo.
- 2.- Registrar una descripción completa del método descomponiendo la operación en "elementos".
- 3.- Examinar ese desglose para verificar si se están utilizando los mejores métodos y movimientos, y determinar el tamaño de la muestra.
- 4.- MEDIR el tiempo con un instrumento apropiado, generalmente un cronómetro, y registrar el tiempo invertido por el operario en llevar a cabo cada elemento de la operación.
- 5.- DETERMINAR simultáneamente la velocidad de trabajo efectiva del operario por correlación con la idea que tenga el analista de lo que debe ser el ritmo tipo.
- 6.- CONVERTIR los tiempos observados en tiempos básicos.

- 7.- DETERMINAR los suplementos que se agregaron al tiempo básico de la operación.
- 8.- DETERMINAR el tiempo tipo propio de la operación.

Al efectuar un estudio de tiempos y movimientos debe considerarse el costo en relación con los beneficios esperados, sin embargo estará justificado un estudio exhaustivo cuando la tarea ocupe a muchos trabajadores o los costos de materiales e instalaciones sean elevados.

Existen muchas técnicas del estudio de tiempos y movimientos, sin embargo existen algunos factores principales que determinarán la combinación de las técnicas del estudio de movimientos y tiempos y éstas son:

- 1.- La magnitud de la tarea, o sea el número medio de hombres hora por día o por año empleados en el trabajo.
  - 2.- La vida prevista de la tarea.
  - 3.- Las características de trabajo de la operación tales como: el salario horario; relación de tiempo manual a tiempo de máquina; características especiales exigidas al empleado, condiciones de trabajo no usuales, exigencias de las organizaciones obreras.
  - 4.- La inversión necesaria para la tarea en máquinas, herramientas e instalaciones.
- 4.4.- EL FACTOR HUMANO EN LA APLICACION DEL ESTUDIO DE TIEMPOS.

Es importante que el personal directivo considere que quienes están bajo sus órdenes son seres humanos como ellos, que sienten lo mismo que ellos, el trabajador más humilde reacciona ante una injusticia real o imaginaria, con la misma intensidad que cualquier otra persona.

El estudio del trabajo es un instrumento de la dirección pero no basta por si solo, para convertir en buenas las malas relaciones de trabajo, sin embargo puede mejorarlas, si se aplica con acierto. Si se quiere que el estudio del trabajo contribuya seriamente al aumento de la productividad, antes de aplicarlo hay que lograr que las relaciones entre la dirección y los trabajadores sean favorables, y que los trabajadores creen en la buena fe de la dirección de lo contrario los trabajadores van a creer que es un nuevo truco para hacerlos trabajar más.

La aplicación del estudio de tiempos y movimientos tiene efectos importantes sobre las condiciones y salarios del trabajador; el impacto real puede ser económico, emocional o mecánico, sus reacciones se ven influenciadas por experiencias pasadas, actitudes mentales, relaciones sociales.

Como se mencionó en el capítulo anterior, respecto a los estudios de Elton Mayo, la importancia de considerar el punto de vista de los trabajadores tiene efectos sorprendentes.

En algunos casos el estudio de tiempos y movimientos ha originado un verdadero desempleo, por este motivo los trabajadores sienten temor; por lo que los directivos deben eliminar resultados indeseables, y efectuar mencionados estudios en beneficio, tanto de los trabajadores como de la empresa.

Los jefes y supervisores deben de motivar a los trabajadores explicándoles el beneficio que se obtendrá al im-

plantar dichos estudios, pues estos deben ser emocionalmente susceptibles a los cambios e innovaciones.

Para que cualquier directivo dirija adecuadamente o participe en una actividad, debe estar familiarizado con los procedimientos usados, sus capacidades y limitaciones, y así ayudar a los subordinados a desarrollar su trabajo adecuadamente; por tanto la actitud de los directivos hacia los cambios y hacia los procedimientos usados para alcanzar dichos cambios es uno de los factores humanos que afectan el éxito del trabajo de estudio de tiempos y movimientos en una empresa.

Otro punto importante es considerar las condiciones de trabajo, las cuales están relacionadas con la productividad; se ha observado que los accidentes de trabajo, tienen consecuencias económicas, no solo físicas sino que repercuten en los costos directos (asistencia médica e indemnización).

La disminución de la productividad y el aumento de las piezas defectuosas, o una deficiente atención en el caso de otorgar servicios, imputables a la fatiga provocada por horarios de trabajo excesivos y malas condiciones del medio ambiente, sobre todo iluminación, ventilación, limpieza, han demostrado que el organismo humano, aún estando bien adaptado, tiene un rendimiento mucho mayor, cuando funciona en condiciones óptimas; en algunos países se ha visto que es posible aumentar la productividad mejorando las condiciones en que se desarrolla el trabajo.

También se ha determinado que la tensión nerviosa a causa de la tecnología industrial moderna ha originado -

insatisfacción que se observa sobre todo entre los -  
trabajadores asignados a tareas elementales, poco in-  
teresantes y de carácter repetitivo y monótono; así,  
no solo las condiciones ambientales de trabajo son -  
causa de accidentes de trabajo, sino además la insa-  
tisfacción de los trabajadores con condiciones de tra-  
bajo no adaptadas a su nivel cultural y social puede  
conducir a la disminución de la calidad y cantidad de  
la producción y de un mayor ausentismo de personal.

Si se desea evitar el despilfarro de personal debe pres-  
tarse mayor atención a las condiciones de trabajo y re-  
conocerse que en la actualidad la empresa desempeña tan-  
to una función técnica como un importante papel social.

La dirección debe velar porque las condiciones de tra-  
bajo sean buenas; de otro modo aumentará el tiempo im-  
productivo, ya que los trabajadores tendrán que descansar  
más para reponerse de la fatiga o de los efectos -  
del calor, del humo, del frío, o de una luz inadecuada;  
si no cuidan la seguridad en el trabajo, aumentará el -  
tiempo improductivo por las horas perdidas en accidentes  
y ausentismo.

En cuanto a los trabajadores, también son responsables -  
de aprovechar bien el tiempo. Para reducir el tiempo im-  
productivo, es necesario lograr que el trabajador quiera  
reducirlo, por tanto, la dirección debe crear condicio-  
nes que inspiren al trabajador el deseo de seguir adelan-  
te. Por otra parte si hay malas condiciones de trabajo,  
es difícil trabajar por un tiempo prolongado sin descansos  
frecuentes; si el trabajador cree que para la dirección -

no es más que un instrumento de producción y no se le toma en cuenta, se limitará a esforzarse solo lo necesario para no perder el empleo; si el trabajador no sabe lo que hace, o porque lo hace, ignora las actividades de la empresa, no se puede esperar que dé lo mejor de sí. Si el trabajador cree que la dirección no le hace justicia, se sentirá agraviado y no rendirá todo lo que puede.

Los elementos que pueden estimular al trabajador a reducir el tiempo improductivo y contribuir a aumentar la productividad son: un ambiente motivador, un trabajo variado y una buena estructura de salarios que incluya sistemas de remuneración por rendimiento.



C A P I T U L O V

INVESTIGACION DE CAMPO

5.1.- MUESTREO.- El muestreo del trabajo es una técnica para determinar, mediante muestreo estadístico y observaciones aleatorias el porcentaje de aparición de determinada actividad. Es la técnica de selección de una muestra representativa de la población o del universo a investigarse.

Para la elaboración de este trabajo, se tomó como población a los trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social, al cual pertenece al Centro Médico Nacional, del que se seleccionó una muestra de 500 trabajadores de las diversas categorías dentro de las diferentes Unidades - Médicas.

5.2.- Aplicación de encuestas.- Se elaboró un cuestionario que consta de 20 preguntas, el cual se aplicó a 500 trabajadores al azar considerando los tres turnos: el turno matutino, vespertino y nocturno.

En el turno matutino se aplicaron 170 encuestas, en el vespertino se aplicaron 165 y en el nocturno 165.

5.3.- ANALISIS DE LOS RESULTADOS

PREGUNTAS:

1.- Qué antigüedad tiene en el Instituto?

En esta pregunta once personas contestaron: menos de 1 año de las cuales 4 corresponden al turno matutino, 3 al turno vespertino y 4 al turno nocturno, 217 personas contestaron: de 1 a 5 años, de las cuales 64 corresponden al turno matutino, 79 al turno vespertino y 74 al turno nocturno; 99 personas contestaron: de 6 a 10 años, de las cuales 32 corresponden al turno

matutino, 39 corresponden al turno vespertino y 28 al turno nocturno; 173 trabajadores contestaron: - más de 10 años, de los cuales 70 corresponden al turno matutino, 44 corresponden al turno vespertino y 59 al turno nocturno.

Como se observa, la mayoría de los trabajadores -- tienen antigüedad de 1 a 5 años, ocupan el 43.4% - del total, en segundo lugar los que tienen más de 10 años con un porcentaje de 34.6% en tercer lugar los que tienen de 6 a 10 años con un porcentaje de 19.8% y por último los que tienen menos de 1 año - con un porcentaje de 2.2%.

2.- El reconocimiento que hacen los Jefes a su trabajo es:

En esta pregunta 44 trabajadores contestaron: muy frecuentemente, de los cuales 20 corresponden al - turno matutino, 8 corresponden al turno vespertino y 16 al turno nocturno; 175 personas contestaron: frecuentemente, de las cuales 58 corresponden al - turno matutino, 59 corresponden al turno vespertino y 58 son del turno nocturno; 223 personas contesta- ron: raras veces, de las cuales 72 corresponden al turno matutino, 79 al turno vespertino y 72 al tur- no nocturno; 58 trabajadores contestaron: nunca, de los cuales 20 corresponden al turno matutino, 19 al turno vespertino y 19 al turno nocturno.

Aquí el porcentaje más alto lo ocupan los trabajado- res que contestaron: raras veces, ocupando el 44.6% en segundo lugar los trabajadores que contestaron: frecuentemente, con el 35%; posteriormente quienes contestaron: nunca, ocupando el 11.6% y por último quienes contestaron: muy frecuentemente ocupando - el 8.8%.

3.- Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son:

En esta pregunta 111 personas contestaron: excelentes, de las cuales 34 corresponden al turno matutino, 38 corresponden al turno vespertino y 39 al turno nocturno; 333 trabajadores contestaron: buenas, de los cuales 109 corresponden al turno matutino, 115 corresponden al turno vespertino y 109 al turno nocturno; 55 trabajadores contestaron: regulares, de los cuales 26 corresponden al turno matutino, 12 al turno vespertino y 17 al turno nocturno, y solo una persona contestó que son: malas.

En esta contestación el porcentaje más alto es el de los trabajadores que contestaron: Buenas, ocupa el 66.6% en segundo lugar quienes contestaron: excelentes, ocupa el 22.2% en tercer lugar quienes contestaron regulares, con el 11% y solo el 0.2% quienes contestaron: malas; en general existen buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores.

4.- Las relaciones interpersonales que existen entre usted y sus jefes son:

En esta pregunta 86 personas contestaron: excelentes, de las cuales 27 corresponden al turno matutino, 31 corresponden al turno vespertino y 28 al turno nocturno; 301 personas contestaron: buenas, de las cuales 105 corresponden al turno matutino, 97 corresponden al turno vespertino y 99 al turno nocturno; 99 trabajadores contestaron: regulares, de los cuales 30 corresponden al turno matutino, 33 corresponden al turno vespertino y 36 correspon

den al turno nocturno; 14 personas contestaron: ma las, de las cuales 8 corresponden al turno matutino, 4 al turno vespertino y 2 al turno nocturno.

Como se observa, el porcentaje más alto lo ocupa - el de las personas que contestaron: buenas, ocupando el 62.2%, en segundo lugar quienes contestaron regulares con el 19.8%, en tercer lugar quienes -- contestaron: excelentes, con un porcentaje de 17.2% y por último quienes contestaron malas con el 2.8%. Como se observa más del 75% está entre las personas que contestaron buenas y excelentes por lo que se - considera que existen buenas relaciones interpersonales entre trabajadores y jefes.

- 5.- Las relaciones interpersonales favorables son fund mentales para incrementar la productividad en el -- trabajo:

En esta pregunta 402 personas contestaron: siempre; de las cuales 137 corresponden al turno matutino, - 138 corresponden al turno vespertino y 127 al turno nocturno; 53 personas contestaron: frecuentemente, 19 son del turno matutino, 11 del turno vespertino y 23 al turno nocturno; 38 personas contestaron: a veces, de las que 12 corresponden al turno matutino, 15 corresponden al truno vespertino y 11 son del -- turno nocturno; y solo 7 personas contestaron:nunca.

En esta contestación la mayoría de los trabajadores contestaron siempre, ocupando el 80.4%, en segundo lugar quienes contestaron frecuentemente, con el -- 10.6%, en tercer lugar a veces con el 7.6% y en cuar to lugar nunca, con el 1.4%. Como se observa un alto porcentaje considera que es importante mantener bue-

nas relaciones interpersonales para incrementar la productividad en el trabajo.

6.- La satisfacción que encuentra al realizar un trabajo es:

En esta pregunta 185 personas contestaron: muy grande, de las cuales 78 son del turno matutino, 44 corresponden al turno vespertino y 63 al turno nocturno; 278 personas contestaron: grande, de las cuales 81 corresponden al turno matutino, 109 son del turno vespertino y 88 del turno nocturno; 35 personas contestaron: mínima, de las cuales 11 son del turno matutino, 11 corresponden al turno vespertino y 13 al nocturno, y solamente 2 personas contestaron que la satisfacción es nula.

Como se observa, en esta contestación el porcentaje más alto lo ocupan las personas que contestaron grande, con el 55.6%, en segundo lugar quienes contestaron muy grande, con el 37%, en tercer lugar quienes contestaron mínima con el 7% y por último quienes -- contestaron nula, con el 0.4%. En general el 92% está entre quienes contestaron muy grande y grande, -- por lo que se considera que el personal encuentra -- gran satisfacción al realizar su trabajo.

7.- Los factores motivacionales más importantes son:

En esta pregunta 285 trabajadores contestaron: económicos, de los cuales 80 corresponden al turno matutino, 115 son del turno vespertino y 90 del turno -- nocturno; 56 personas contestaron: en especie, de las cuales 21 corresponden al turno matutino, 16 al turno vespertino y 19 al turno nocturno; 150 personas con -- testaron: psicológicos, de las cuales 62 corresponden

al turno matutino, 32 son del turno vespertino y 56 del turno nocturno; 9 personas contestaron: ningunos, de las cuales 7 corresponden al turno matutino, y 2 al vespertino; además 57 trabajadores contestaron que los factores económicos son tan importantes como los psicológicos, de las que 15 corresponden al turno matutino, 31 al turno vespertino y 11 al turno nocturno.

En esta contestación el porcentaje más alto lo ocupan las personas que contestaron económicos con el 57%, en segundo lugar quienes contestaron psicológicos con el 30%, en tercer lugar quienes contestaron en especie y económicos-psicológicos con 11.2% y 11.4% respectivamente y por último quienes contestaron ningunos con 1.8%. En general la mayoría de los trabajadores consideran que los factores más importantes son los económicos y los psicológicos.

8.- El desempeño de su trabajo le permite sentirse realizado en la vida:

En esta pregunta 150 personas contestaron: totalmente, de las cuales 48 corresponden al turno matutino, 46 corresponden al turno vespertino y 56 al turno nocturno; 310 trabajadores contestaron: parcialmente, de los cuales 107 corresponden al turno matutino, 107 al turno vespertino y 96 al turno nocturno; 29 personas contestaron: mínima, de las cuales 13 corresponden al turno matutino, 8 son del turno vespertino y 8 del turno nocturno; 11 personas contestaron: nada, de las cuales 2 corresponden al turno matutino, 4 corresponden al turno vespertino y 5 al turno nocturno.

En esta respuesta el porcentaje más alto lo ocupan quienes contestaron parcialmente con el 62%, en segundo

lugar los trabajadores que contestaron totalmente con el 30%, en tercer lugar mínimo, con el 5.8% y por último nada con el 2.2%, en general los trabajadores se sienten realizados en forma parcial o total.

9.- La seguridad y estabilidad en su trabajo es:

En esta pregunta 123 personas contestaron: muy -- grande, de las cuales 46 pertenecen al turno matutino, 35 son del turno vespertino y 42 del turno nocturno; 299 trabajadores contestaron: grande, - de los cuales 100 son del turno matutino, 104 del turno vespertino y 95 del turno nocturno; 68 contestaron: mínima, de los que 18 corresponden al - turno matutino, 24 pertenecen al turno vespertino y 26 al turno nocturno; 10 personas contestaron: nula, de estas 6 corresponden al turno matutino, 2 son del turno vespertino y 2 al turno nocturno.

En esta respuesta el porcentaje más alto lo ocupan las personas que contestaron grande, con el 59.8%, en segundo lugar quienes contestaron muy grande, con el 24.6%, en tercer lugar quienes -- contestaron mínima, con el 13.6% y por último nula con el 2%; en general las personas que contestaron grande y muy grande suman el 85%, por lo que se considera que la mayoría sienten seguridad y - estabilidad en su trabajo.

10.- Las posibilidades de ascenso y desarrollo profesional en su trabajo son:

En esta pregunta 56 personas contestaron: excelentes, de las cuales 18 corresponden al turno matutino, 14 son del turno vespertino y 24 al turno -



nocturno; 242 trabajadores contestaron: buenas, - de los cuales 85 corresponden al turno matutino, 80 son del turno vespertino y 81 pertenecen al -- turno nocturno; 153 personas contestaron: regula- res, de las que 48 corresponden al turno matutino, 59 al turno vespertino y 46 al turno nocturno; 49 trabajadores contestaron: no existen, de los cua- les 23 son del turno matutino, 12 corresponden al turno vespertino y 14 al turno nocturno.

En esta contestación el porcentaje más alto es de los trabajadores que contestaron buenas, ocupando el 48.4%, en segundo lugar regulares con el 30.6%, en tercer lugar excelentes, ocupando el 11.2% y - por último no existen, con el 9.8%; en general el 60% está entre quienes contestaron excelentes y - buenas, por lo que se considera que una mayoría de los trabajadores siente que existen buenas posibi- lidades de ascenso y desarrollo profesional en su trabajo.

- 11.- El trabajo que desempeña es importante y requiere creatividad e iniciativa:

En esta pregunta 237 personas contestaron: muy -- grande, de las cuales 82 corresponden al turno ma- tutino, 75 son del turno vespertino y 80 del turno nocturno; 220 personas contestaron: grande, de las cuales 78 son del turno matutino, 73 pertenecen al turno vespertino y 69 del turno nocturno; 36 per- sonas contestaron: mínima, de las cuales 9 son del turno matutino, 12 corresponden al turno vesperti- no y 15 al turno nocturno; 7 trabajadores contesta- ron: nada, de los cuales 1 corresponde al turno ma

tutino, 5 al turno vespertino y 1 al turno nocturno.

Aquí el porcentaje más alto lo ocupan los trabajadores que contestaron muy grande, con el 47.4%, en segundo lugar quienes contestaron grande, con el 44%, en tercer lugar mínima con 7.2% y por último nada con el 1.4%; en general el 91% de los trabajadores consideran que el trabajo que desempeñan es importante y requiere creatividad e iniciativa.

12.- Las actividades que desarrolla son rutinarias:

En esta pregunta 111 trabajadores contestaron: siempre, de estas 37 corresponden al turno matutino, 35 son del turno vespertino y 39 corresponden al turno nocturno; 210 trabajadores contestaron: con frecuencia, de los cuales 79 son del turno matutino, 66 pertenecen al turno vespertino y 65 al turno nocturno; 152 personas contestaron: a veces, de estas 45 pertenecen al turno matutino, 55 son del turno vespertino y 52 al turno nocturno; 27 personas contestaron: nunca, de las cuales 9 son del turno matutino, 9 corresponden al turno vespertino y 9 son del turno nocturno.

En esta contestación el porcentaje más alto lo ocupan las personas que contestaron con frecuencia, con el 42%, en segundo lugar a veces, ocupa el 30%, en tercer lugar siempre con el 22.2%, y por último nunca con el 5.4%; en general la mayoría de los trabajadores considera que las actividades que desarrollan son rutinarias.

14.- El interés que demuestran los directivos del Instituto en general hacia los trabajadores es:

En esta pregunta 15 personas contestaron: muy -- grande, de estas 4 corresponden al turno matutino, 6 pertenecen al turno vespertino y 5 al turno nocturno; 127 trabajadores contestaron: grande, de los cuales 40 corresponden al turno matutino 38 son del turno vespertino y 49 del turno nocturno; 297 trabajadores contestaron: mínimo, de los cuales 103 pertenecen al turno matutino, 102 son del turno vespertino y 92 del turno nocturno; 61 personas contestaron: nulo, de estas 23 corresponden al turno matutino, 19 pertenecen al turno vespertino y 19 son del turno nocturno.

En esta respuesta el porcentaje más alto es mínimo, ocupa el 59.4%, en segundo lugar grande, con el 25.4%, en tercer lugar nulo, ocupando el 12.2% y por último muy grande, que ocupa el 3%; en general un 30% de los trabajadores consideran que los directivos demuestran un interés muy grande y -- grande y casi tres cuartas partes de ellos consideran que el interés es mínimo y nulo.

- 15.- Considera que el personal directivo se interesa -- por la capacitación y adiestramiento del personal?

En esta pregunta 61 personas contestaron: siempre, de las cuales 16 corresponden al turno matutino, 19 son del turno vespertino y 26 pertenecen al turno nocturno, 119 trabajadores contestaron: frecuentemente, de los cuales 43 corresponden al turno matutino, 32 son del turno vespertino y 44 son del turno nocturno; 253 personas contestaron: a veces, de estos trabajadores 87 corresponden al turno ma-

tutino, 92 son del turno vespertino y 74 del turno nocturno; 67 personas contestaron: nunca, de estas, 24 corresponden al turno matutino, 22 pertenecen al turno vespertino y 21 al turno nocturno.

En esta respuesta el porcentaje más alto lo ocupa a veces, con el 50.6%, en segundo lugar frecuentemente, con el 23.8%, en tercer lugar nunca, con el 13.4% y por último siempre con el 12.2%; en general un 36% de trabajadores encuestados consideran que el personal directivo se interesa por la capacitación y adiestramiento siempre y frecuentemente y el 64% considera que a veces y nunca.

16.- Se considera usted parte integrante del Instituto?

En esta pregunta 303 trabajadores contestaron: -- siempre, de los cuales 103 corresponden al turno matutino, 98 pertenecen al turno vespertino y 102 son del turno nocturno; 105 personas contestaron: frecuentemente, de las cuales 38 corresponden al turno matutino, 32 son del turno vespertino y 35 del turno nocturno; 83 trabajadores contestaron: a veces, de los cuales 24 corresponden al turno matutino, 33 son del turno vespertino y 26 pertenecen al turno nocturno; 9 personas contestaron: nunca, de las cuales 5 son del turno matutino, 2 corresponden al turno vespertino y 2 al turno nocturno.

En esta contestación el porcentaje más alto lo ocupa siempre con el 60.6%, en segundo lugar frecuentemente, con el 21% en tercer lugar a veces, con el 16.6% y por último nunca con el 1.8%; en general un

18% del personal se considera parte integrada - del Instituto a veces y nunca y un alto porcentaje, el 82% se considera siempre y frecuentemente, por lo que se puede observar que la mayoría de - los trabajadores se identifican con la Institu - ción en donde prestan sus servicios.

17.- El material y equipo existentes en el centro de trabajo para el desarrollo de sus actividades es:

En esta pregunta 2 personas contestaron: demasiado; 229 personas contestaron: suficiente, de las cuales 75 corresponden al turno matutino, 66 pertenecen al turno vespertino y 88 corresponden al turno nocturno; 206 personas contestaron: regular, de las cuales 70 corresponden al turno matutino, - 74 corresponden al turno vespertino y 62 son del - turno nocturno; 63 personas contestaron: poco, de las cuales 23 corresponden al turno matutino, 25 - son del turno nocturno y 15 del turno nocturno.

En esta contestación el porcentaje más alto lo ocupa suficiente con el 45.8%, en segundo lugar regular con el 41.2%, en tercer lugar poco, con el -- 12.6% y por último demasiado con el 0.4%; en general un alto porcentaje, el 87% considera que existe material regular y suficiente para desarrollar las actividades.

18.- Las prestaciones otorgadas por el Instituto son:

En esta pregunta 24 personas contestaron: excelentes, de estas 9 corresponden al turno matutino, 9 corresponden al turno vespertino y 6 son del turno nocturno; 266 contestaron: buenas, de las cuales - 90 corresponden al turno matutino, 76 corresponden

al turno vespertino y 102 son del turno nocturno; 180 contestaron: regulares, de estas 58 corresponden al turno matutino, 70 son del turno vespertino y 52 son del turno nocturno; 30 trabajadores contestaron: malas, de las cuales 13 corresponden al turno matutino, 10 pertenecen al turno vespertino y 7 al turno nocturno.

En esta contestación el porcentaje más alto lo ocupa: buenas con el 53.2%, en segundo lugar, regulares con el 36%, en tercer lugar malas con el 6% y por último excelentes con el 4.8%; en general el porcentaje más alto está entre buenas y regulares con el 90% y solo el 10% consideran que son excelentes y malas, por lo que se puede decir que la mayoría de los trabajadores considera que las prestaciones son buenas.

19.- El salario que recibe como remuneración por su trabajo es:

En esta pregunta cero personas contestaron: muy elevado, 121 personas contestaron: justo, de estas 38 corresponden al turno matutino, 32 son del turno vespertino y 51 pertenecen al turno nocturno; 377 trabajadores contestaron: bajo, de estas 131 corresponden al turno matutino, 132 pertenecen al turno vespertino y 114 son del turno nocturno.

En esta contestación el porcentaje más alto lo ocupa: bajo, con un 74%, en segundo lugar justo con el 24.2% y en tercer lugar elevado con el 0.4%; en general el 75% de los trabajadores consideran que el salario que reciben por su trabajo es bajo.

20.- El medio ambiente en donde desarrolla su trabajo es:

En esta pregunta 7 personas contestaron: muy adecuado, de estas 4 corresponden al turno matutino, cero al turno vespertino y 3 al turno nocturno; 345 trabajadores contestaron: adecuado, de las cuales 98 corresponden al turno matutino, 114 corresponden al turno vespertino y 133 son del turno nocturno; 120 personas contestaron: deficientes, de esta 54 corresponden al turno matutino; 42 son del turno vespertino y 24 al turno nocturno; 28 personas contestaron: pésimo, de las cuales 14 pertenecen al turno matutino, 9 al turno vespertino y 5 son del turno nocturno.

En esta contestación el porcentaje más alto lo ocupa adecuado, con el 69%, en segundo lugar deficiente, con el 24%, en tercer lugar pésimo, con el 5.6% y por último muy adecuado con el 1.4%; como se observa un alto porcentaje, el 70% del personal considera que el medio ambiente en donde desarrolla su trabajo es muy adecuado y adecuado y un 30% consideran que es deficiente y pésimo.

En los apéndices, cuadros del 1 al 15 y gráficas del 1 al 20. Se muestran los resultados obtenidos.

C A P I T U L O VI

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS



## 6.1.- CONCLUSIONES

Dentro de las organizaciones, el ser humano es lo más importante, como trabajador es parte integrante de la empresa, en conjunto con otros trabajadores forman la fuerza de trabajo, por lo que es necesario dar la importancia requerida desde que inicia el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal; proporcionando un trato considerado lo cual va a contribuir a mejorar la impresión que el empleado se forme de la organización, considerar sus cualidades, capacidades, destrezas, habilidades, experiencias y deficiencias; una vez que es miembro activo de la empresa, será responsabilidad de la dirección proporcionar capacitación y adiestramiento y considerando las necesidades de la empresa. Esto va ayudar al trabajador a desarrollar sus habilidades y aptitudes para que desempeñe mejor sus funciones y evitará que disminuya su creatividad y productividad no dejando que su trabajo se convierta en enajenante y rutinario; también lo va hacer sentirse más satisfecho así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve y así va a proporcionar servicios de óptima calidad a los derechohabientes; de ahí la importancia de colocar al hombre adecuado a determinado puesto. Además la capacitación va aumentar las posibilidades de ascenso del trabajador y la empresa va aprovechar mejor a sus trabajadores.

El hombre es un ser complejo por naturaleza, un ser cambiante, con necesidades, limitaciones y aspiraciones, constantemente está deseando cosas nuevas, desde que nace y durante toda su existencia necesita ser -- motivado.

Como ente bio-psico-social que es debe considerarse - como alto integral, con necesidades físicas, sociales, económicas, de seguridad, de realización y de estima, las cuales deben ser satisfechas para que el hombre se mantenga en equilibrio; una parte de sus necesidades - serán cubiertas dentro de su ámbito familiar; sin em - bargo gran proporción de ellas deberán ser satisfechas por la organización donde el trabajador pasa gran parte de su vida; pero si los directivos no le dan importan - cia como ser humano, se le estarán proporcionando cons - tantes frustraciones que lo van a llevar a reaccionar - negativamente contra la empresa.

Es importante que los directivos se interesen en conocer las necesidades, intereses y actitudes de los empleados para poder motivarlos, ayudarlos a alcanzar sus metas y al mismo tiempo las de la organización, esto ayudará a fomentar la moral del trabajador; también la dirección - debe crear condiciones favorables de trabajo, así como un clima social que favorezca la comunicación en todas - las direcciones y circule con libertad, que no solo sea unilateral, de la dirección a los trabajadores, sino bi - lateral, para que se conozcan, se entiendan y atiendan - las necesidades humanas, saber que piensan los trabajado - res, que opinión tienen de la empresa, si están satisfe - chos o existen inconformidades ya que todo esto repercu - te en la producción.

La falta de motivación en el ser humano ha sido causa de las deficiencias en las actividades y funcionamiento tan - to dentro de la sociedad como en las empresas públicas y privadas al no encontrar una solución adecuada a sus pro - blemas internos y externos

A medida que las organizaciones crecen, se vuelven más -

complejas y la satisfacción del trabajador tiende a disminuir en este grupo de empresas se encuentra el I.M.S.S. aunque es difícil sería ideal conocer las situaciones tanto económicas, como sociales y culturales en las que se ha desarrollado el trabajador para poder comprenderlo, -- proporcionarle la ayuda necesaria y tratarlo de acuerdo a sus características personales, esto le va hacer sentir -- como persona y no como un número más dentro de la organización; la satisfacción o insatisfacción en el trabajo la va a reflejar en su puesto por medio de sus actitudes y -- comportamiento con sus compañeros y jefes.

#### 6.2.- SUGERENCIAS

- Es recomendable que los directivos, jefes inmediatos y en general, personas que tienen a su mando trabajadores, reconozcan el trabajo de sus subordinados, esto es realmente sencillo pero que resulta importante por sus repercusiones. Es necesario considerar que no tratamos -- con personas lógicas sino con personas emotivas y que -- en la realidad son pocos los jefes que consideran este aspecto laboral.
- Que los directivos en general se capaciten sobre relaciones humanas, comunicación, psicología, así como en -- aquellas disciplinas del conocimiento sobre el ser humano. Para esto se debe hacer uso de diversos medios de -- información para motivar al trabajador; entre ellos los factores económicos son muy importantes ya que son un medio para obtener los bienes materiales, aunque se ha observado que son poco duraderos; los factores psicológicos tienen un efecto que perdura, ya sea en forma positiva o negativa; hablarles con palabras de aprecio que los -- lleve a desarrollar y despertar el entusiasmo del tra --

bajador, es algo que no cuesta dinero. Actitudes en forma negativa, por justificadas que sean, despiertan resentimientos que perduran décadas y probablemente hasta la muerte.

- Buscar la forma de encontrar pequeñas variaciones -- dentro de las actividades que permitan desarrollar la creatividad de los trabajadores, evitar la rutina laboral que puede desalentar a los trabajadores.
- Que los directivos del Instituto en general demuestran interés por los trabajadores.

Interesarse por los demás es un gran secreto conocido y practicado por personajes muy famosos de diferentes partes del mundo desde hace algunos siglos.

Alfred Adler, el famoso psicólogo vienés escribió un libro titulado "Que debe significar la vida para usted" este libro dice: "El individuo que no se interesa por sus semejantes es quien tiene las mayores dificultades en la vida y causa las mayores heridas a los demás; de estas personas surgen todos los fracasos humanos".

Theodore Roosevelt, que fue presidente de los Estados Unidos, hasta sus sirvientes le adoraban, mostraba gran simpatía por la gente humilde, saludaba de mano hasta a sus sirvientes de la Casa Blanca.

Se puede lograr la atención y la cooperación hasta de las personas más ocupadas si uno se interesa realmente en ellas. De ser posible llevar una libreta con la fecha de cumpleaños de cada uno de los trabajadores y enviarles un telegrama el día de su honomástico, habiendo considerado previamente cierta cantidad de dinero en el presupuesto anual; o por lo menos colocar una pequeña nota de felicitación en la tarjeta de checar.

- Interesarse por el aspecto económico de los trabajadores promoviendo ascensos y participando activamente en las decisiones referentes a incrementos salariales.
- Que el personal directivo demuestre más interés por la Capacitación y Adiestramiento del personal, ya que ésta debe ser en forma continua. Dentro de las unidades médicas ayudar al trabajador a desarrollar su habilidades y aptitudes para que desempeñe mejor sus funciones y tenga mejores posibilidades de ascenso.
- Cerciorarse de que el personal conoce los objetivos, organización y funcionamiento del Instituto, si los desconoce debe proporcionarle esta información y mantenerlo informado sobre aspectos y acontecimientos ocurridos que sean de interés para el trabajador para que le permita sentirse parte integrante del Instituto.

## A P E N D I C E S

16.- Se considera Ud. parte integrante del Instituto:

1.- ( ) Siempre

2.- ( ) Frecuentemente

3.- ( ) A veces

4.- ( ) Nunca

17.- El material y equipo existentes en el centro de trabajo para el desarrollo de sus actividades es:

1.- ( ) Demasiado

2.- ( ) Suficiente

3.- ( ) Regular

4.- ( ) Poco

18.- Las prestaciones otorgadas por el Instituto son:

1.- ( ) Excelentes

2.- ( ) Buenas

3.- ( ) Regulares

4.- ( ) Malas

19.- El salario que recibe como remuneración por su trabajo es:

1.- ( ) Muy elevado

2.- ( ) Elevado

3.- ( ) Justo

4.- ( ) Bajo

20.- El medio ambiente en donde desarrolla sus actividades es:

1.- ( ) Muy adecuado

2.- ( ) Adecuado

3.- ( ) Deficiente

4.- ( ) Pésimo

## CUESTIONARIO

La finalidad de este cuestionario es recolectar información, que va a servir de base para la elaboración de una tesis profesional. Agradezco su atención por los datos que pueda proporcionar, y le comunico que lo anotado se tratará en forma confidencial y que sus resultados servirán únicamente para fines didácticos.

Por favor marque con una (X) la respuesta que Ud. considere conveniente.

Categoría \_\_\_\_\_ Turno \_\_\_\_\_

- 1.- ¿Qué antigüedad tiene en el Instituto?
  - 1.- ( ) Menos de 1 año
  - 2.- ( ) De 1-5 años
  - 3.- ( ) De 6-10 años
  - 4.- ( ) Más de 10 años
- 2.- El reconocimiento que hacen los jefes a su trabajo es:
  - 1.- ( ) Muy frecuentemente
  - 2.- ( ) Frecuentemente
  - 3.- ( ) Raras veces
  - 4.- ( ) Nunca
- 3.- Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son:
  - 1.- ( ) Excelentes
  - 2.- ( ) Buenas
  - 3.- ( ) Regulares
  - 4.- ( ) Malas
- 4.- Las relaciones interpersonales que existen entre Ud. y sus jefes son:
  - 1.- ( ) Excelentes
  - 2.- ( ) Buenas
  - 3.- ( ) Regulares
  - 4.- ( ) Malas
- 5.- Las relaciones interpersonales favorables son fundamentales para incrementar la productividad en el trabajo:
  - 1.- ( ) Siempre
  - 2.- ( ) Frecuentemente
  - 3.- ( ) A veces
  - 4.- ( ) Nunca
- 6.- La satisfacción que encuentra al realizar su trabajo es:
  - 1.- ( ) Muy grande
  - 2.- ( ) Grande
  - 3.- ( ) Mínima
  - 4.- ( ) Nula



- 7.- Los factores motivacionales más importantes son:
- |                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| 1.- ( ) Económicos   | 2.- ( ) En especie |
| 3.- ( ) Psicológicos | 4.- ( ) Ningunos   |
- 8.- El desempeño de su trabajo le permite sentirse realizado en la vida:
- |                    |                      |
|--------------------|----------------------|
| 1.- ( ) Totalmente | 2.- ( ) Parcialmente |
| 3.- ( ) Mínimo     | 4.- ( ) Nada         |
- 9.- La seguridad y estabilidad en su trabajo es:
- |                    |                |
|--------------------|----------------|
| 1.- ( ) Muy grande | 2.- ( ) Grande |
| 3.- ( ) Mínima     | 4.- ( ) Nula   |
- 10.- Las posibilidades de ascenso y desarrollo profesional en su trabajo son:
- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| 1.- ( ) Excelentes | 2.- ( ) Buenas     |
| 3.- ( ) Regulares  | 4.- ( ) No existen |
- 11.- El trabajo que desempeña es importante y requiere creatividad e iniciativa
- |                    |                |
|--------------------|----------------|
| 1.- ( ) Muy grande | 2.- ( ) Grande |
| 3.- ( ) Mínima     | 4.- ( ) Nada   |
- 12.- Las actividades que desarrolla son rutinarias:
- |                 |                        |
|-----------------|------------------------|
| 1.- ( ) Siempre | 2.- ( ) Con frecuencia |
| 3.- ( ) A veces | 4.- ( ) Nunca          |
- 13.- La responsabilidad que requiere su puesto es:
- |                    |                |
|--------------------|----------------|
| 1.- ( ) Muy grande | 2.- ( ) Grande |
| 3.- ( ) Mínima     | 4.- ( ) Nula   |
- 14.- El interés que demuestran los directivos del Instituto en general hacia los trabajadores es:
- |                    |                |
|--------------------|----------------|
| 1.- ( ) Muy grande | 2.- ( ) Grande |
| 2.- ( ) Mínima     | 4.- ( ) Nula   |
- 15.- Considera que el personal directivo se interesa por la capacitación y adiestramiento del personal:
- |                 |                        |
|-----------------|------------------------|
| 1.- ( ) Siempre | 2.- ( ) Frecuentemente |
| 3.- ( ) A veces | 4.- ( ) Nunca          |

CUADRO NUM. 1

TOTAL DE PERSONAS ENTREVISTADAS, CLASIFICADAS  
POR CATEGORIA Y TURNO

<u>C A T E G O R I A</u>	<u>MATUTINO</u>	<u>VESPERTINO</u>	<u>NOCTURNO</u>	<u>TOTAL</u>
Jefe de Departamento	5	0	0	5
Médico no Familiar	10	8	10	28
Médico Familiar	8	-	-	8
Químico	3	4	5	12
Laboratorista	4	5	4	13
Auxiliar Laboratorio	2	-	-	2
Subjefe de enfermeras	5	10	5	20
Enf. Jefe de Piso	8	8	5	21
Enfermera Especialista	5	14	23	42
Enfermera General	22	22	23	67
Auxiliar de Enfermera	20	19	24	63
Trabajadora Social	7	6	0	13
Asistente Médico	9	10	8	27
Dietista	6	6	0	12
Aux. de Serv. Dietología	6	10	6	22
Técnico de Conservación	13	3	6	22
Oficial de Intendencia	1	3	4	8
Ayudante de Intendencia	1	0	0	1
Aux. de Serv. de Intendencia	26	23	25	74
Elevadorista	0	3	0	3
Aux. Universal de Oficina	4	0	6	10
Vigilante	3	6	6	15
Oficial de Dietología	2	0	0	2
Técnico Radiólogo	0	5	5	10
<b>T O T A L</b>	<b>170</b>	<b>165</b>	<b>165</b>	<b>500</b>

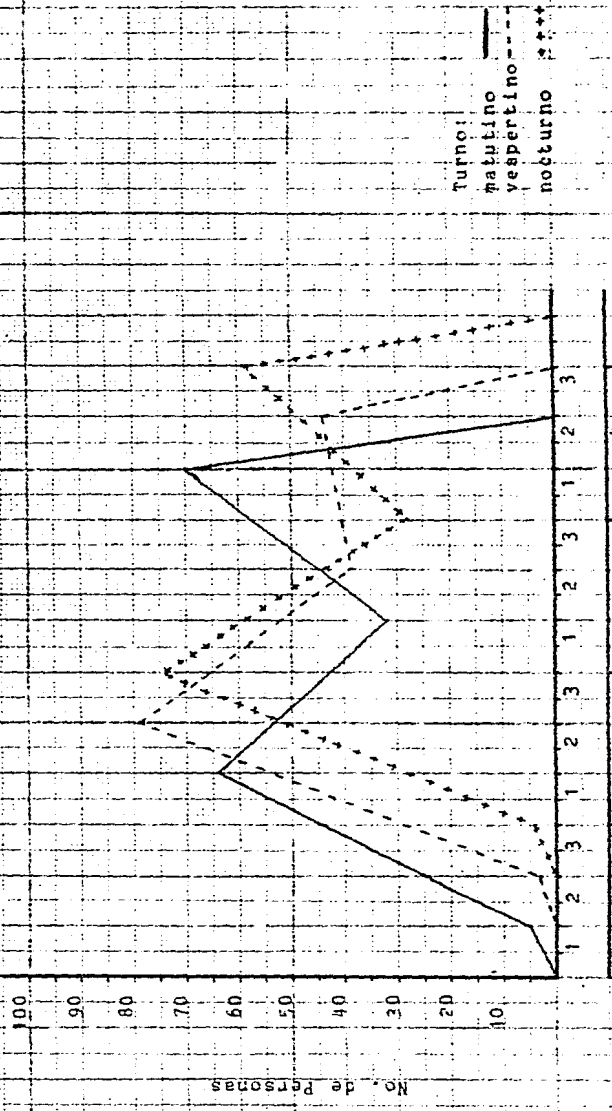








Gráfica No. 1 Muestra los resultados de la Pregunta No. 1 ¿Que antigüedad tienen en el Instituto?



No. de Personas

100  
90  
80  
70  
60  
50  
40  
30  
20  
10

Edades

1 2 3

1 2 3

1 2 3

Turnos e Inciaciones

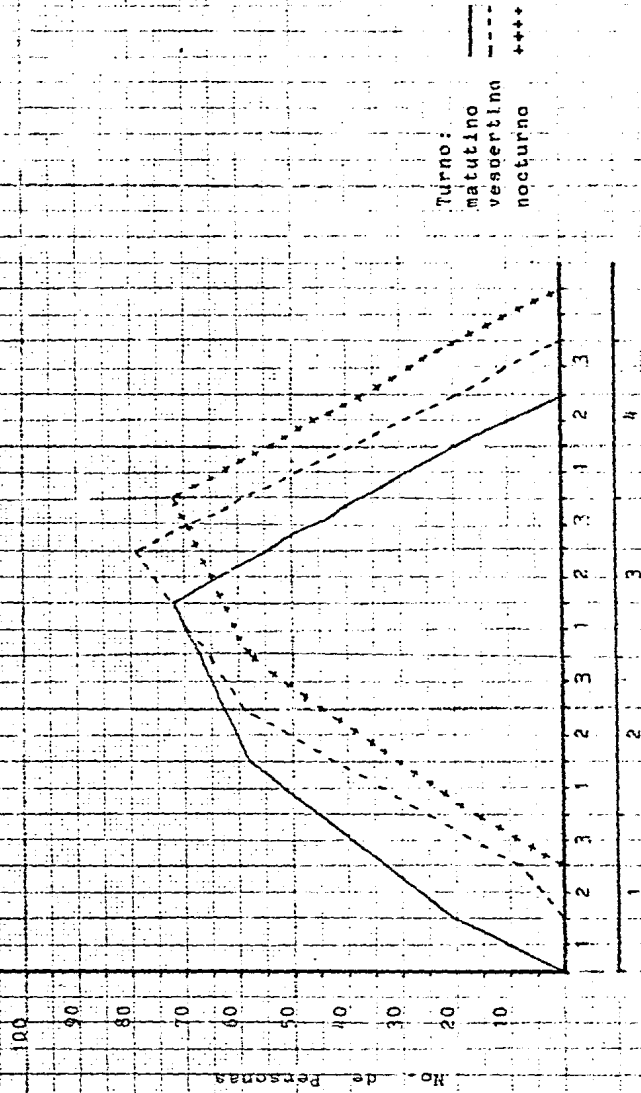
1 2 3 4

turno:  
matutino —  
vespertino - - -  
nocturno . . . .

PRÁCTICA No. 2

Muestra los resultados de la pregunta No. 2

El reconocimiento que hacen los jefes a su trabajo es:

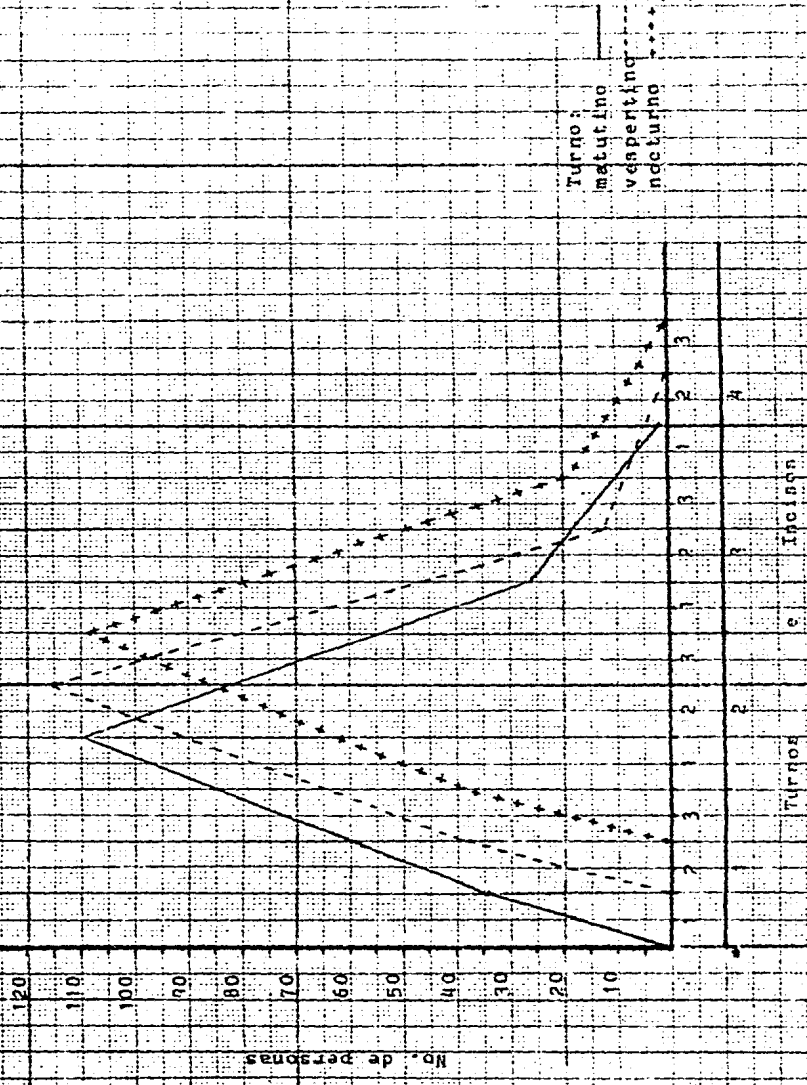


Turno:  
matutino  
vespertino  
nocturno



GRÁFICA No. 3 Muestra los resultados de la pregunta No. 3

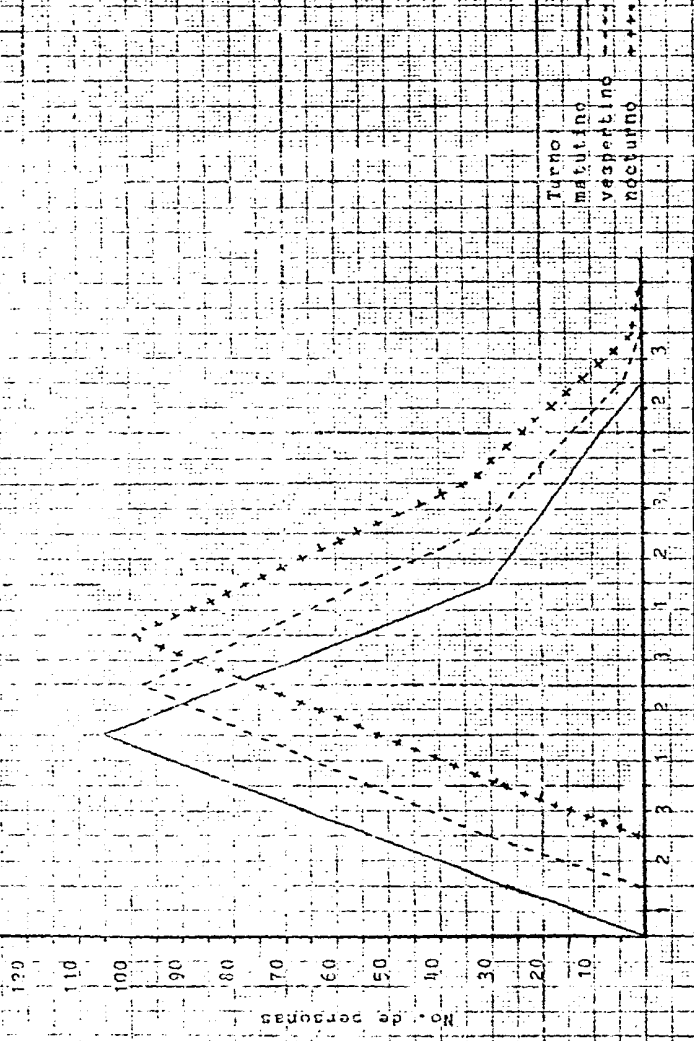
Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son:



GRAFICA No. 4

Muestra los resultados de la pregunta No. 4.

Las relaciones interpersonales que existen entre usted y sus colegas son:



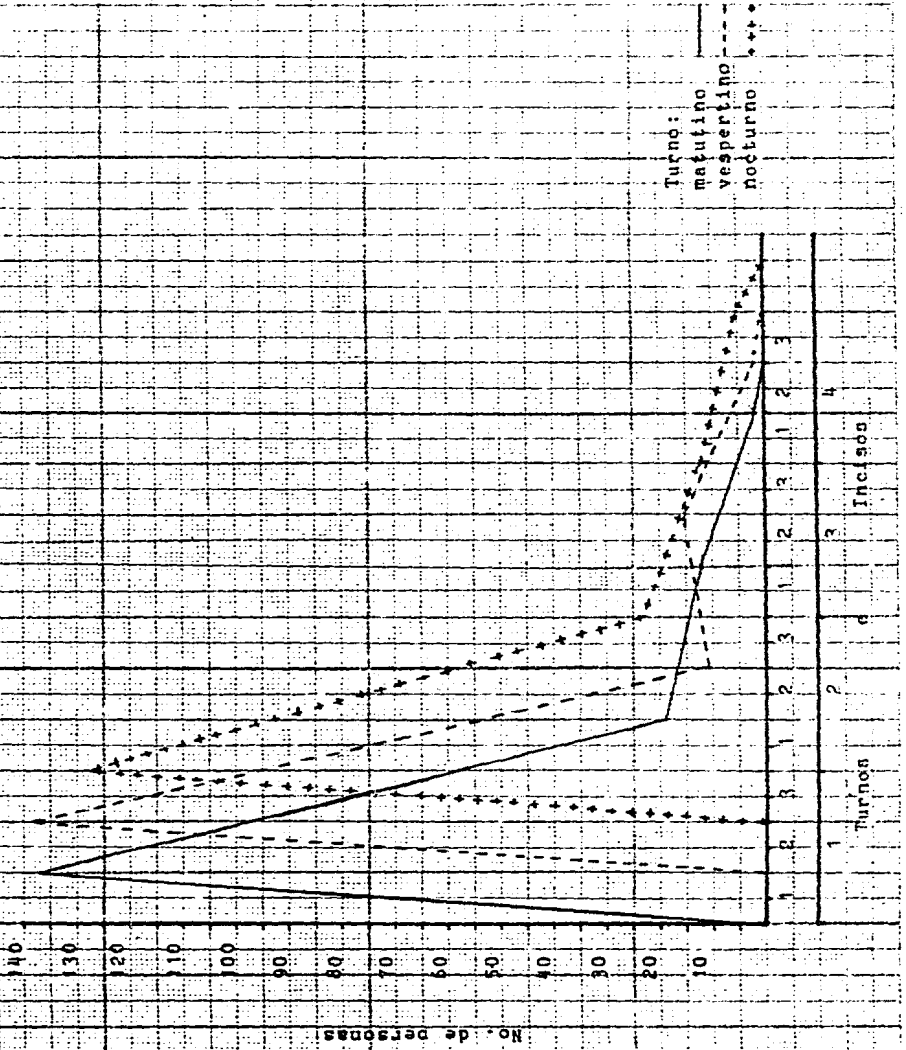
Incaisos

Turno

Turno matutino  
vespertino  
nocturno

GRAPICA No. 5 Muestra los resultados de la pregunta No. 5

Las relaciones interpersonales favorables son fundamentales para incrementar la productividad en el trabajo.

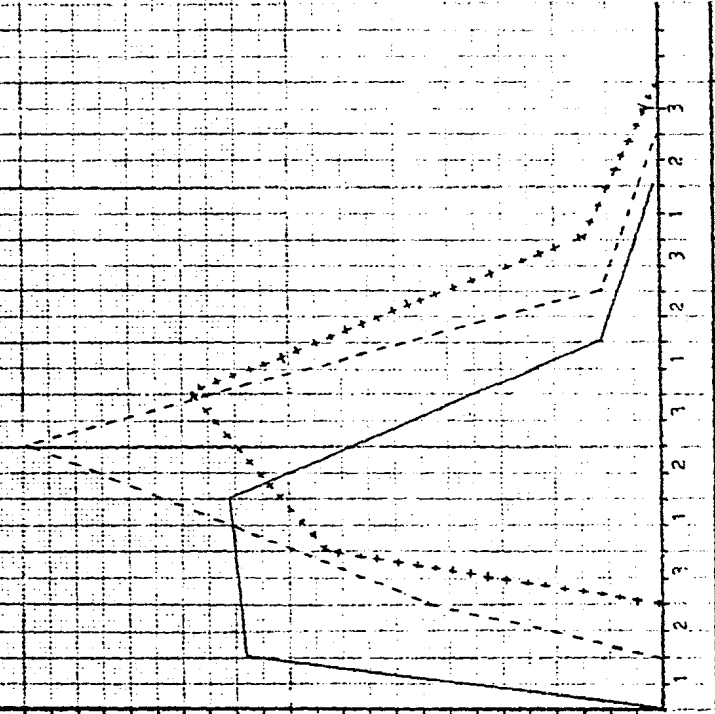


GRAFICA No. 6

Muestra los resultados de la pregunta No. 6

La satisfacción que concierne al realizar su trabajo es:

No. de personas



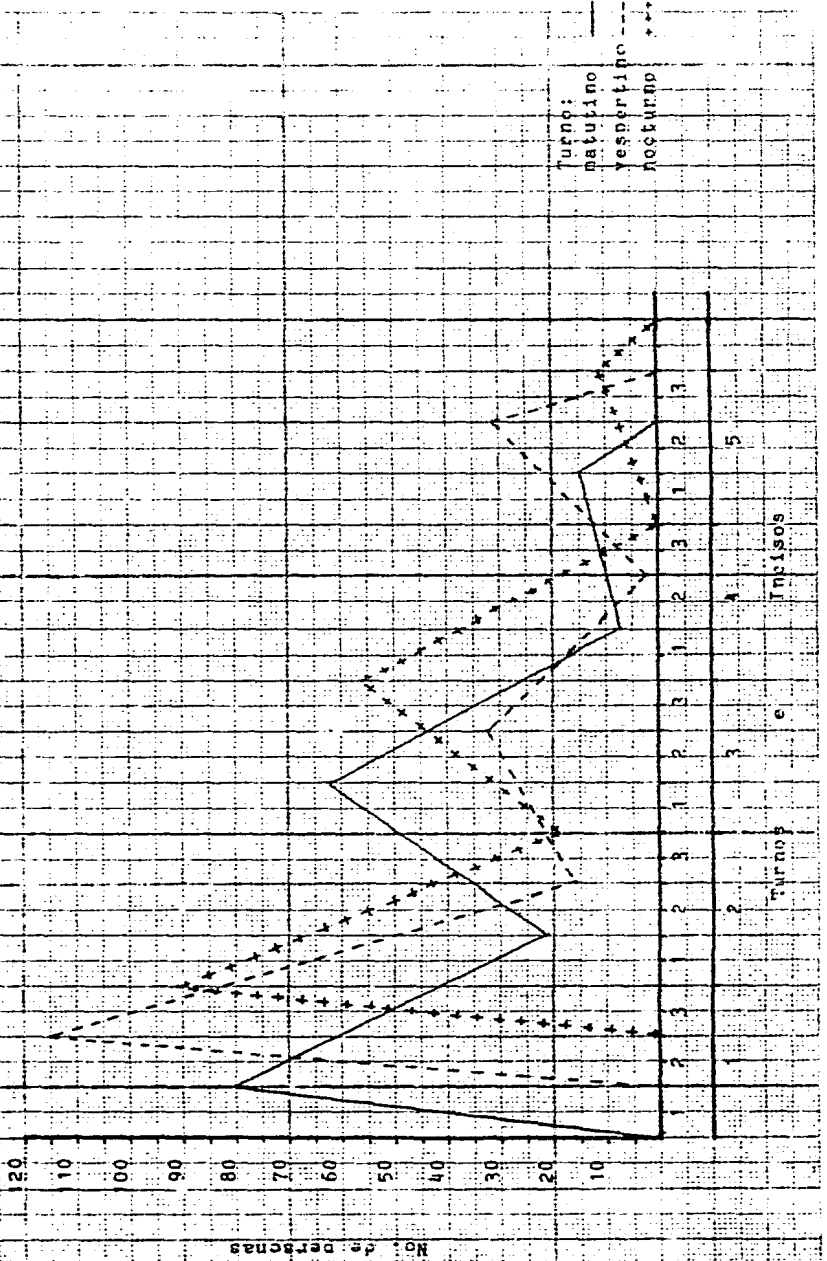
turno:  
matutino ———  
vespertino - - - -  
nocturno ▲▲▲

1 2 3 4  
turnos e Incisos

GRAFICA No. 7

Muestra los resultados de la pregunta No. 7

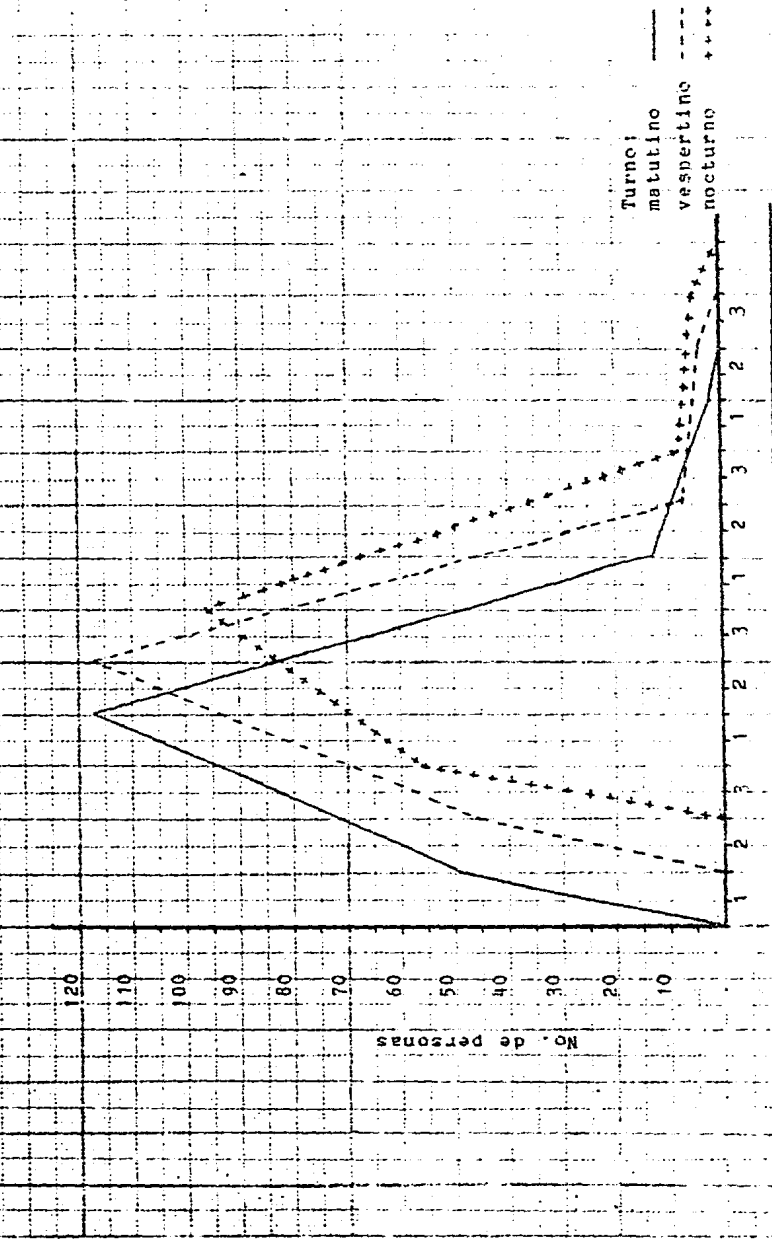
Los factores motivacionales mas importantes son:



Turno:  
 matutino —  
 vespertino - - -  
 nocturno . . .

GRAPICA No. 8 Muestra los resultados de la pregunta No. 8

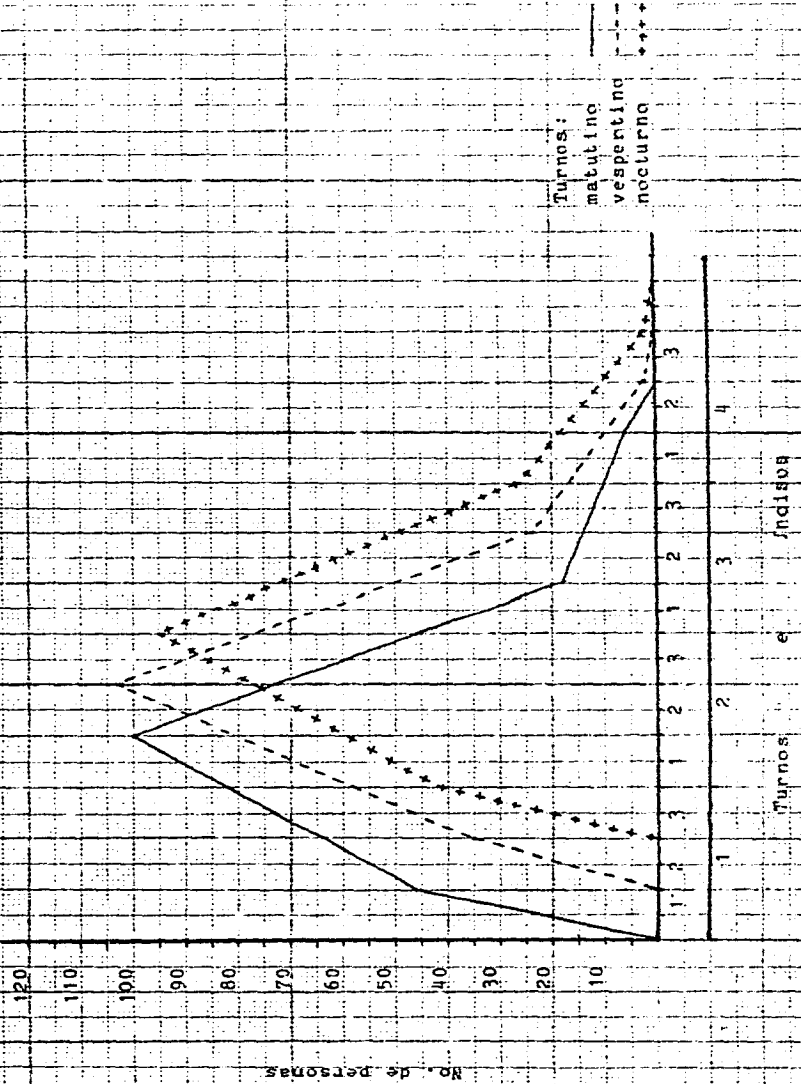
El desempeño de su trabajo le permite sentirse realizado en la vida:



GRÁFICA No. 9

Muestra los resultados de la pregunta No. 9

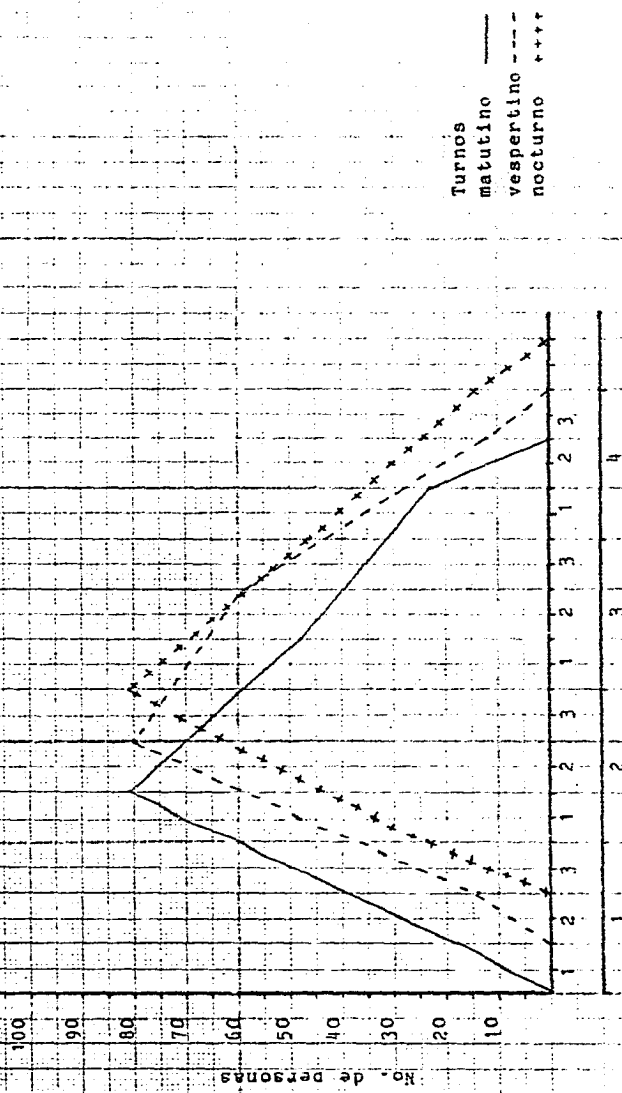
La seguridad y estabilidad en su trabajo es:



GRAFICA No. 10

Muestra los resultados de la pregunta No. 10

Las posibilidades de ascenso y desarrollo profesional en su trabajo profesional son:





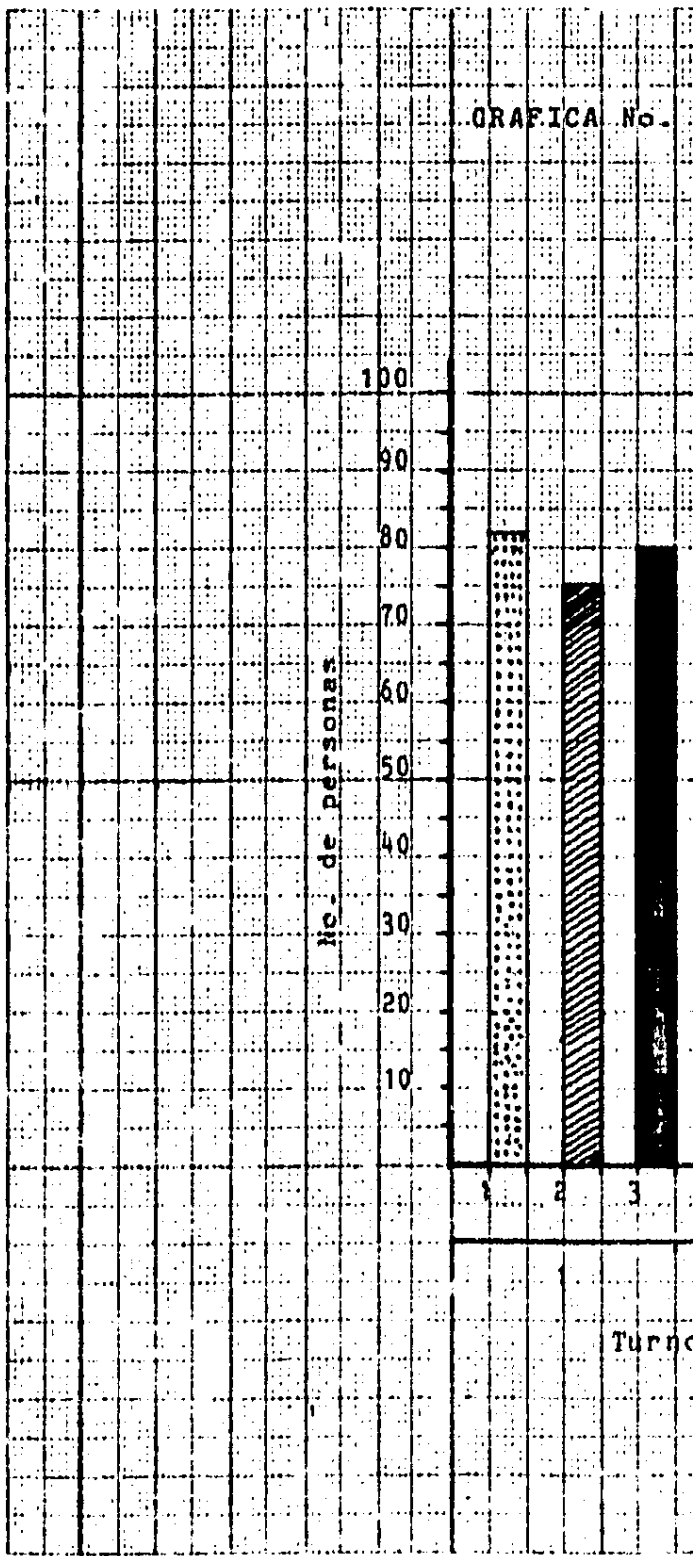
GRAFICA No.

No. de personas

100  
90  
80  
70  
60  
50  
40  
30  
20  
10

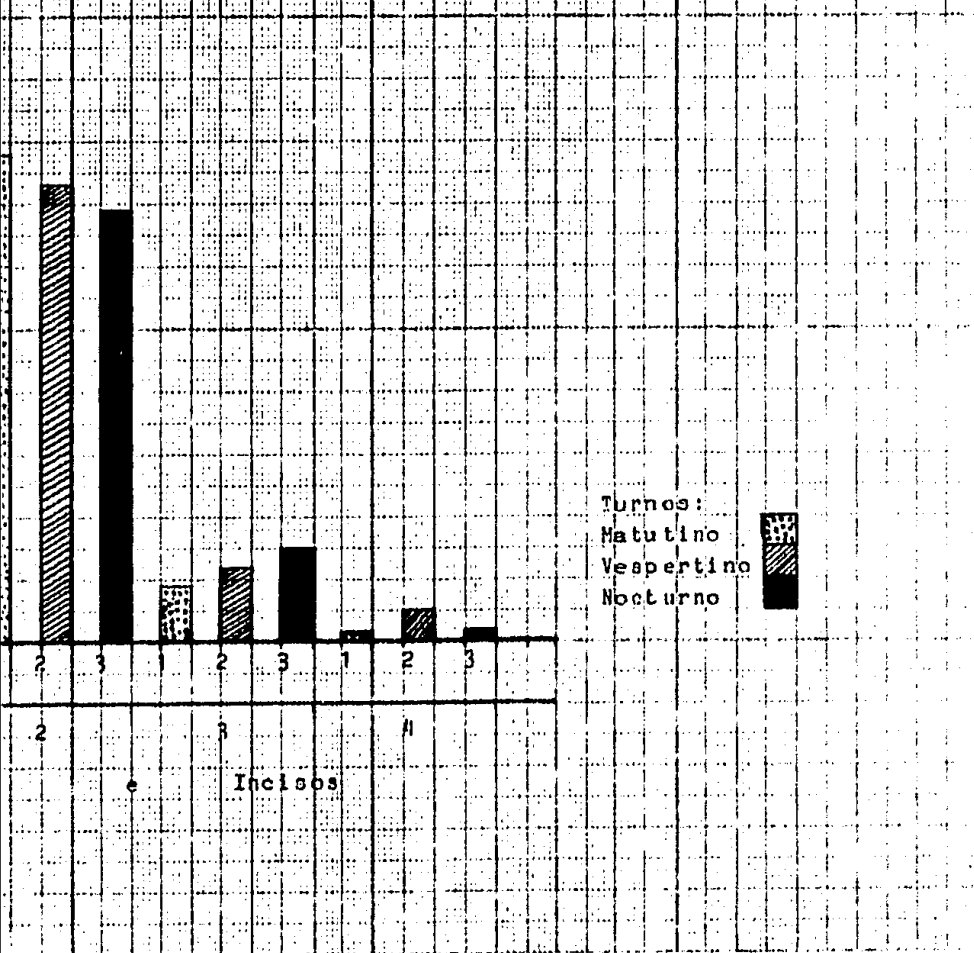
1 2 3

Turno



Muestra los resultados de la pregunta No. 11

El trabajo que desempeña es importante y requiere creatividad e iniciativa.



Turnos:  
Matutino  
Vespertino  
Nocturno

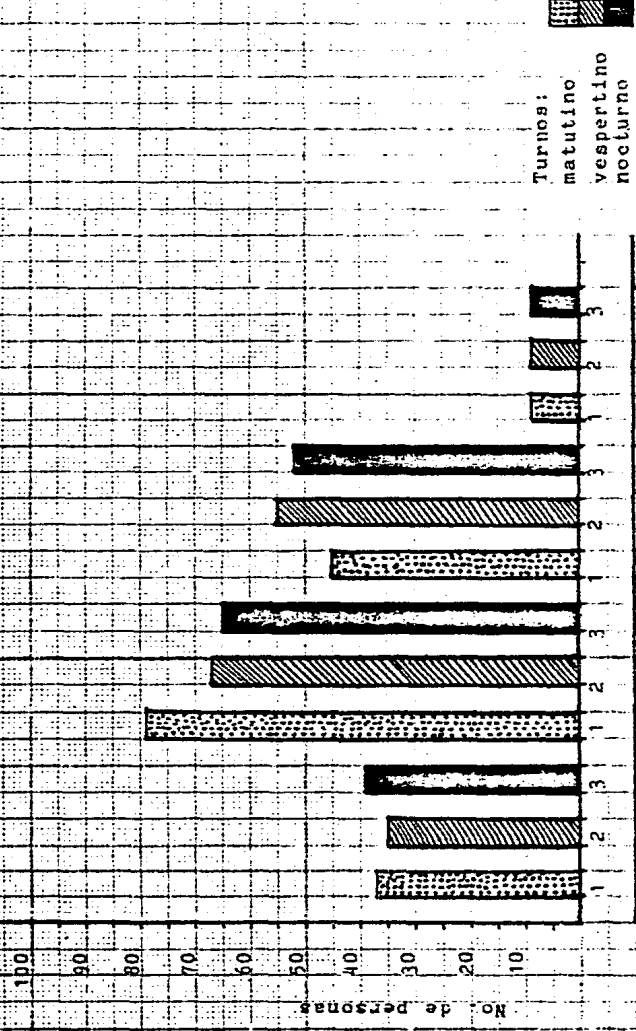


Incisos

GRAFICA No. 12

Muestra los resultados de la pregunta No. 12

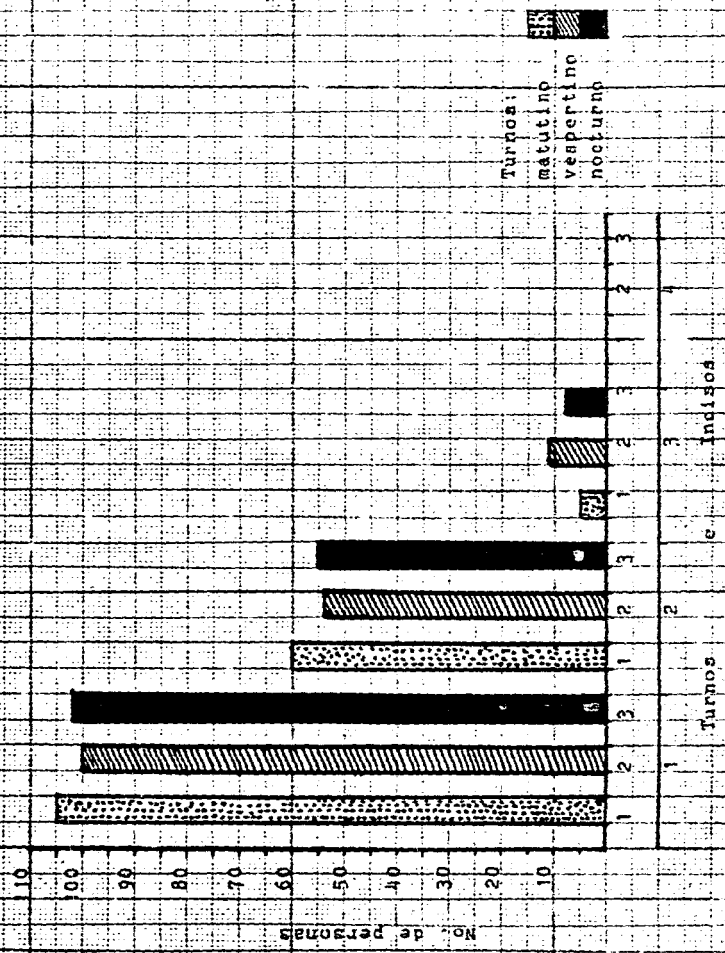
Las actividades que desarrolla son rutinarias:



Turnos:  
matutino  
vespertino  
nocturno

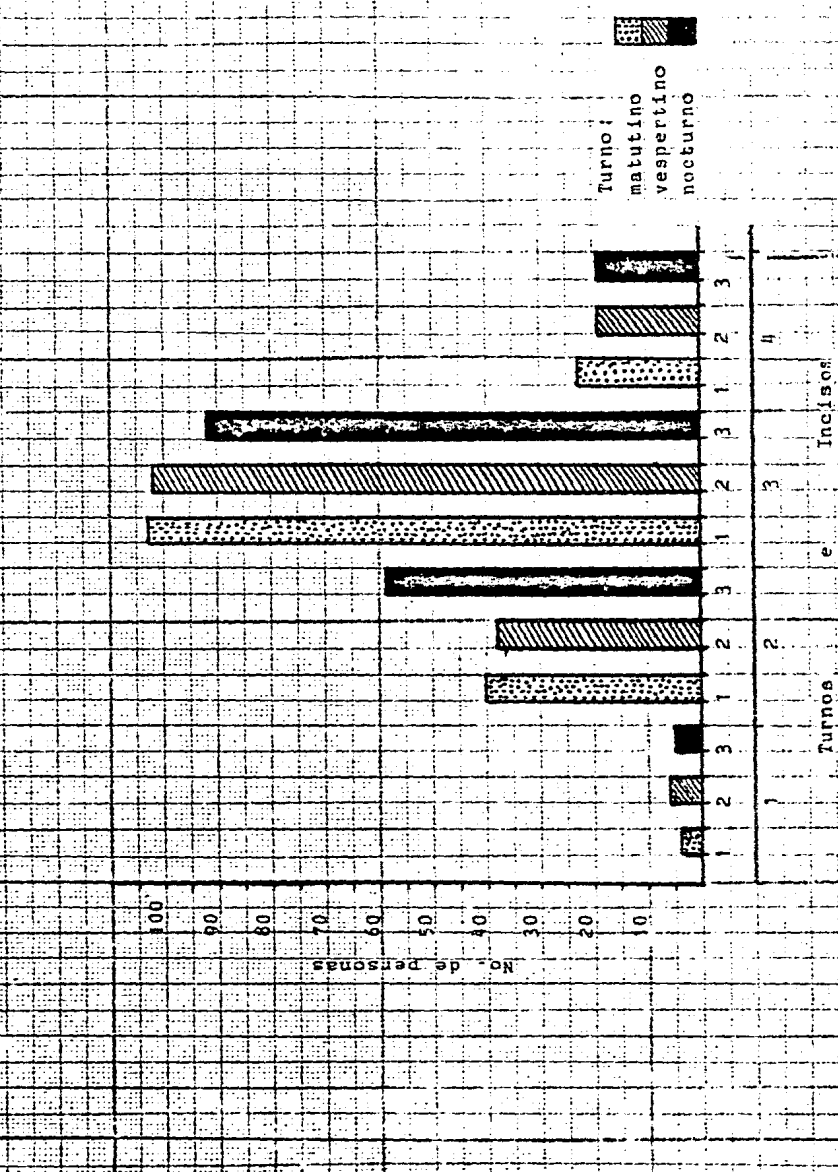
GRAFICA No. 13 Muestra los resultados de la pregunta No. 13

La responsabilidad que requiere su puesto es:



GRAFICA No. 11 Muestra los resultados de la pregunta No. 14

El interés que demuestran los directivos en general hacia los trabajos nocturnos:

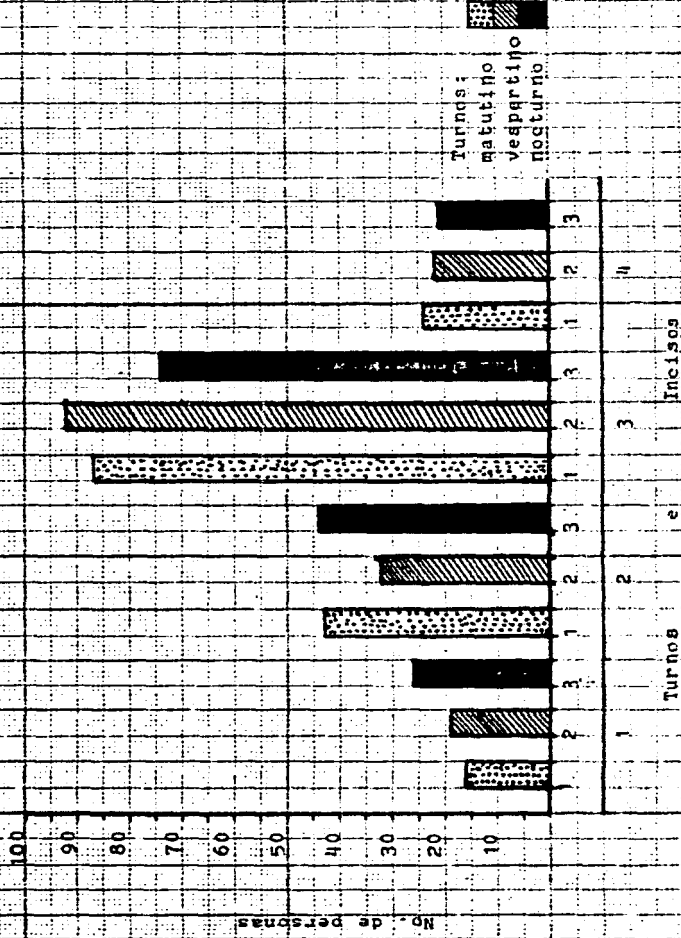


El interés que demuestran los directivos en general hacia los trabajos nocturnos:

GRAFICA No. 15

Muestra los resultados de la pregunta No. 15

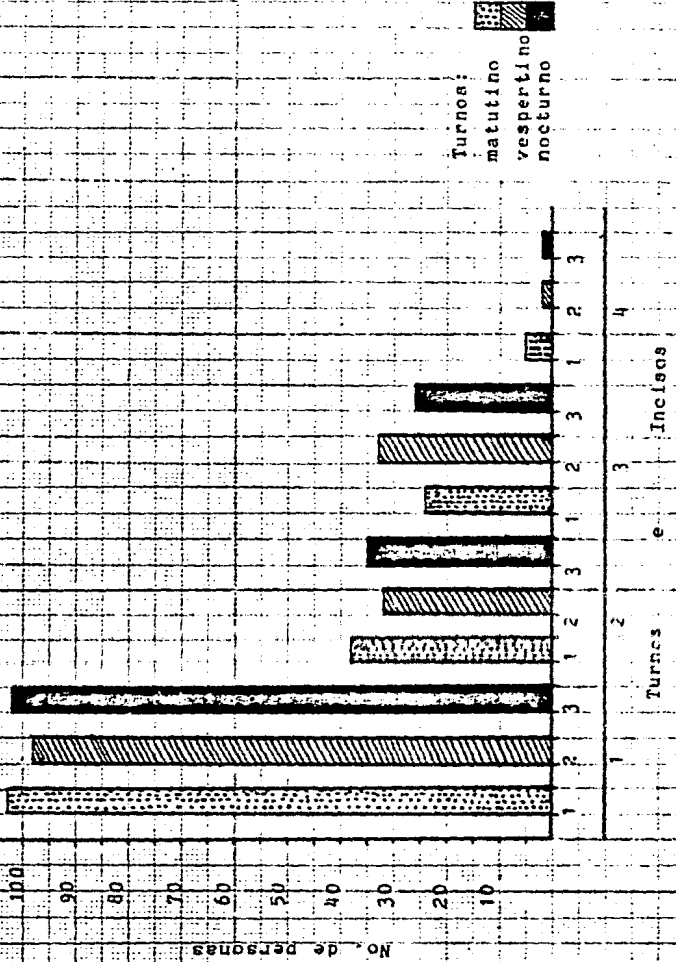
¿Considera que el personal directivo se interesa por la capacitación y adiestramiento de personal?



GRÁFICA No. 15

Muestra los resultados de la pregunta No. 16

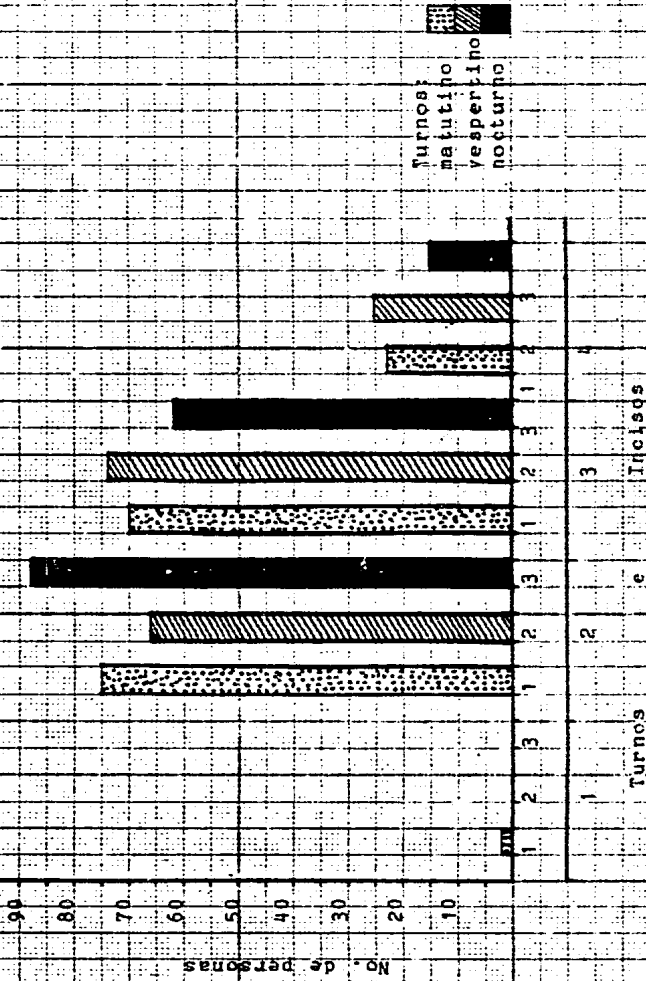
Se considera usted parte integrante del Instituto:



GRAPICA No. 17

Muestra el resultado de la pregunta No. 17.

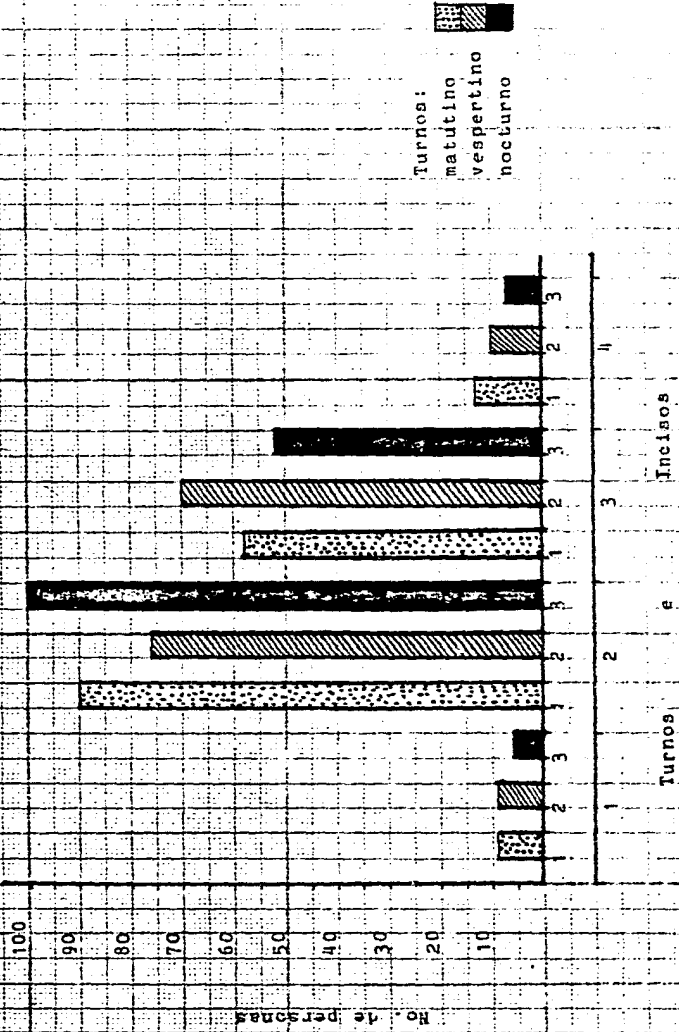
El material y equipo existentes en el centro de trabajo para el desarrollo de sus actividades en:





GRAFICA No. 16 Muestra los resultados de la pregunta No. 18

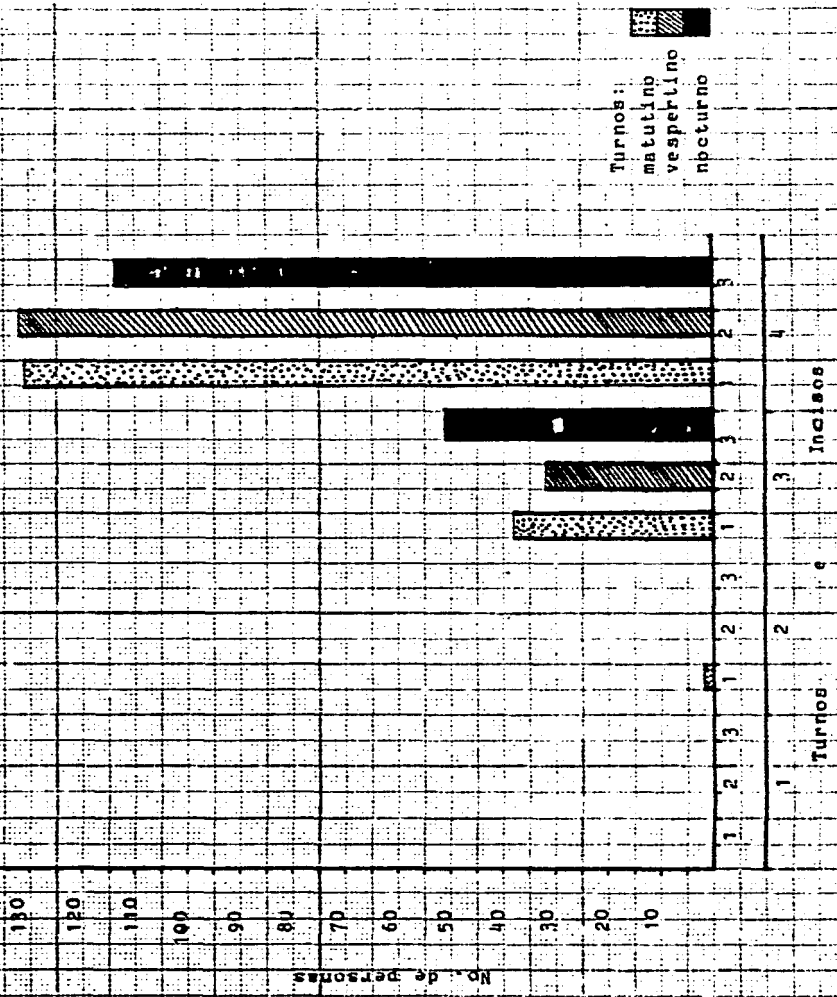
Las preparaciones otorgadas por el Instituto son:



Turnos:  
 matutino  
 vespertino  
 nocturno

GRAFICA No. 19 Muestra los resultados de la pregunta No. 19

El salario que recibe como remuneración por su trabajo es:

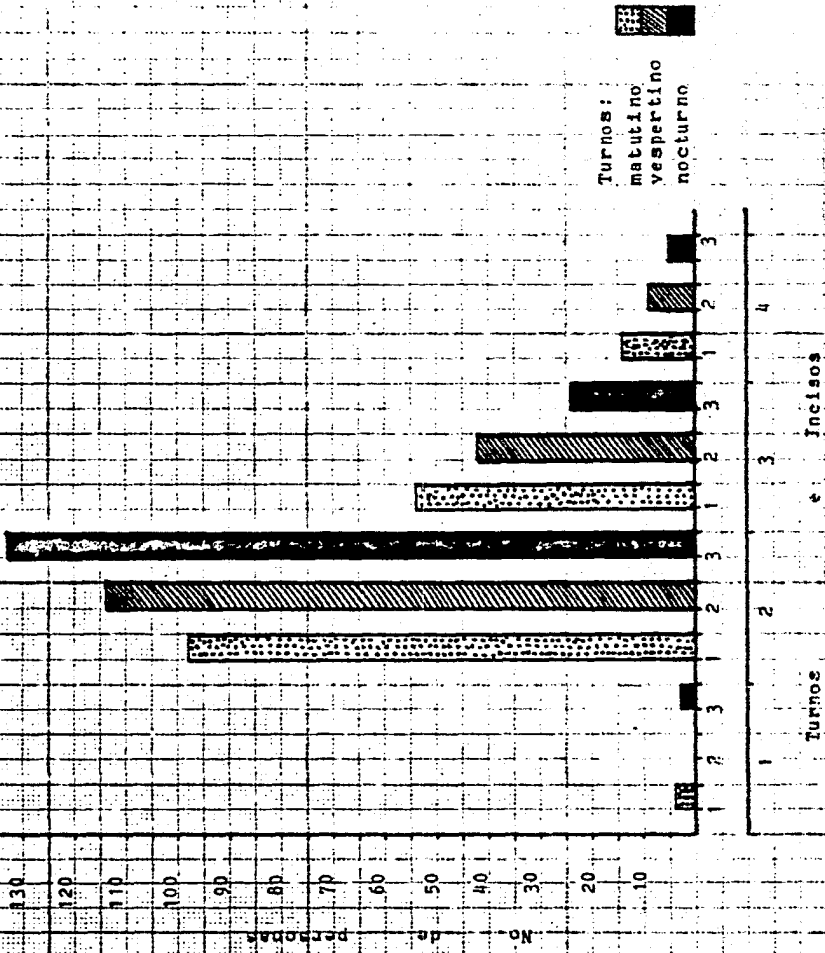


Turnos:  
 matutino  
 vespertino  
 nocturno

GRAFICA No. 20

Muestra los resultados de la pregunta No. 20

El medio ambiente en donde desarrolla sus actividades en:



Turnos:  
matutino  
vespertino  
nocturno

Turnos

Incisos

## BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- HISTORIA DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL  
En los años 1943-1944.  
MEXICO. Publicaciones IMSS. 1979.
- 2.- SALABERRY, García Ma. Teresa. LA SEGURIDAD SOCIAL EN AMERICA LATINA.
- 3.- GARCIA, Cruz Miguel. El Seguro Social en México. MEXICO. Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social. 1968.
- 4.- ARIAS, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. MEXICO. Editorial Trillas. 1982.
- 5.- CHRUDEN. S.H. y SHERMAN, Jr. Arthur W. Administración de Personal. MEXICO. Editorial C.E.C.S.A. 1980.
- 6.- SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo. MEXICO. Editorial Limusa. 1980.
- 7.- REYES, Ponce Agustín. Administración de Personal. Tomo I. MEXICO. Editorial Limusa. 1979.
- 8.- WENDELL, L. French. Administración de Personal. MEXICO. Editorial Limusa. 1983.
- 9.- WERTHER, William B. y DAVIS, Keith. Dirección de Personal y Recursos Humanos. MEXICO. Editorial McGraw-Hill. 1982.
- 10.- AMARO, G. Raymundo. Administración de Personal. MEXICO. Editorial Limusa. 1981.
- 11.- RIOS, S. Adalberto y PANIAGUA, A. Andrés. Orígenes y Perspectivas de la Administración. MEXICO. Editorial Trillas. 1978.
- 12.- MCGREGOR, Douglas. Mando y Motivación. MEXICO. Editorial Diana. 1982.
- 13.- MCGREGOR, Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas. MEXICO. Editorial Diana. 1981.

- 14.- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, Editor.  
Introducción al Estudio del Trabajo. Ginebra. 1980.
- 15.- MUNDEL, M.A. Estudio de Tiempos y Movimientos. MEXICO.  
Editorial C.E.C.S.A. 1970.
- 16.- BARNES, Ralph. Estudio de Movimientos y Tiempos. MEXICO.  
Editorial Aguilar. 1978.