



UNIVERSIDAD LATINA

"LA MOTIVACION EN EL TRABAJO EN LA
GUARDERIA 029 DEL INSTITUTO
MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL"

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
OLIVARES PERALTA ALFREDO



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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE:

Capítulo I:	
Concepto de motivación	1
Capítulo II:	
Principales teorías de la motivación	9
A.- Jerarquía de necesidades de Maslow	10
B.- Teoría de dos factores	16
C.- Motivación de los roles	21
D.- Teoría de la equidad	24
E.- Teoría del establecimiento de metas	29
F.- Teoría de Valencias y expectativas	32
Capítulo III:	
El hombre como sistema biopsicosocial	36
A.- Factores fisiológicos en la motivación	37
B.- Factores sociales en la motivación	42
C.- Aspectos mentales en la motivación	49
Capítulo IV:	
La motivación y la satisfacción en el trabajo	55
A.- Motivos humanos	56
B.- Trabajadores satisfechos	63
Capítulo V:	
El conflicto derivado de la insatisfacción en el trabajo	83
A.- Ausentismo	84
B.- Impuntualidad	89
C.- Falta de participación	96
Capítulo VI:	
La satisfacción en México	103
A.- Empresas Productivas	104
B.- Empresas de Servicios	110
Capítulo VII:	
Situación en la Gerencia: O.9 del ICS	115
A.- Antecedentes	116
B.- Gerencia y	125
C.- Programas, fortalecimiento interior e instructivos	141
D.- Sistemas de Motivación	156
E.- Satisfacción e Incentivación en el trabajo	161
Conclusiones:	174
Bibliografía:	186

INTRODUCCION:

Los objetivos de la presente investigación, es la de cumplir con el requisito para presentar examen profesional y es de detectar la existencia, de motivación en esta Guardería.

El contenido de este trabajo, abarca siete capítulos en el primer capítulo, pretendo dar una explicación amplia del concepto de motivación, de acuerdo al criterio de algunos autores, para finalmente expresar mi concepto el segundo capítulo trataré entonces enfáticamente a las teorías más aceptadas en la motivación, en el tercer capítulo, describiré al hombre como sistema biosicosocial realizando un análisis de los factores biológicos, psicológicos y sociales que influyen en la motivación, por lo que respecta al capítulo IV estaré relacionado a la guerra en que la motivación, produce la insatisfacción en el trabajo, en el capítulo V se describirá en forma genérica, el conflicto derivado de la insatisfacción en el trabajo, el capítulo VI, se hará un análisis breve de la situación en México, en las organizaciones de Producción y de Servicios.

Finalmente en el capítulo VII se describirán, los antecedentes, organizativos, reglamentos e instructivos, así como los sistemas de motivación, utilizados por esta Guardería, para motivar al trabajador, mencionando las conclusiones del presente trabajo.

El origen para la elección de este tema, es el de que al desarrollar mis actividades, como administrador de esta Guardería, se he enfrentado a innumerables problemas,

enfáticamente, en que los trabajadores no cumplen con sus actividades; por lo que el administrador deberá utilizar diferentes instrumentos para coordinar, dirigir y organizar, el esfuerzo de los trabajadores, y un valiosísimo instrumento, para la consecución de los objetivos de la organización, es la motivación.

La finalidad de este estudio, es la de contribuir en la comprensión y entendimiento de la importancia que tiene la motivación en la satisfacción en el trabajo, y que se manifiesta en una mayor productividad y en una óptima prestación de servicios al tener satisfechos a sus trabajadores.

CAPITULO I
CONCEPTO DE MOTIVACION

Existen numerosos conceptos de motivación en la literatura especializada al respecto, sin embargo, expondré algunos que considero mejor enfocados al presente trabajo.

"Motivación, implica que estamos invirtiendo energía en forma organizada para la obtención de alguna meta" (1)

"Motivación, es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada por el motivador" (2).

"tiene que ocurrir que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo" (3).

"La motivación se presenta cuando el individuo, percibe y experimenta el motivo percibido conceptualizado como una mejora, en los valores culturales prevalecientes, más probables de que el motivo influya sobre sus pensamientos y acciones futuras" (4).

- 1.- Mc. leer, Wilson, El ámbito de la motivación, El Manual Moderno, 1a. ed., México, D. F. 1979 pág. 185.
- 2.- Saxton J. Williams, teorías de la organización, Trillas 3a. ed. México D. F. 1977, pág. 102.
- 3.- Arias Galicia, Ferrando, Administración de Recursos Humanos, Trillas, 2a. ed. México, D. F. 1976, pág. 05
- 4.- Jun S. Lee y Storm S. William, Las Organizaciones del mañana, Trillas, 7a. ed. México D. F. 1980 pág. 290.

Más después de encontrar conceptos, sobre la motivación orientados a mi estudio, me sorprende que el concepto, motivación ha sido uno de los más difíciles, en toda la psicología organizacional.

Innumerables son los trabajos que se han realizado, sobre todo en los Estados Unidos, entre 2000 y 4000 han sido publicados en los últimos 30 años, sobre el tema de la motivación, se han elaborado muchas teorías al respecto algunas de ellas serán analizadas en este trabajo.

No vamos a entrar en el enorme campo de controversias teóricas alrededor de este concepto, excepto para hacer ver lo fácil que es autocomplacerse con términos motivacionales.

Si sospechamos que alguien está trabajando por dinero por posición, que puede ir implícito a lo anterior, o por un sentimiento de logro, nos inclinamos a explicar su comportamiento apelando al motivo dinero, al motivo status o al motivo de logro.

Sin embargo, lo único que hemos hecho es volver a renunciar nuestra sospecha en términos de estados internos (motivos). Y a menos de que podamos encontrar una forma independiente para verificar estos estados, en realidad no hemos logrado explicar nada. Acabamos quedándonos con tantos motivos como hay objetos potenciales de comportamiento (dinero, status, logro, alimento, bebida, vivienda etc.).

En este sentido quiero hacer mención, que sea cual fuere la fuerza que impulsa al organismo para el logro

de una meta (dinero, status, alimento, poder, etc.), la motivación constituye elemento necesario, mediante el cual el individuo se ve impulsado a perseguir ciertos objetivos ausentes por el momento, que no estaban presentes, hasta que la motivación no ha realizado acto de presencia.

Podemos tomar un ejemplo de lo anterior un empleado que se ve obligado a escoger entre permanecer en su actual posición o aceptar un ascenso dentro de la compañía que implica un salario más alto, pero menos seguridad de la que goza actualmente. Siendo lo demás igual, la decisión que toma reflejará una discrepancia en el valor que le adjudique a la renta y a la seguridad. De igual modo, un empleado descontento con su actual empleo, porque no le da lo suficiente, ni le da la oportunidad de ascender, puede verse impelido a buscar en otra compañía una posición que ofrezca mejores oportunidades.

En el ejemplo anterior observamos que no existe motivación; específicamente no existe motivación de logro, ni motivación de dinero.

No es cuestión fácil verificar la existencia de un motivo humano independiente de la "conducta motivacional" que estoy procurando explicar, por supuesto la razón es de que no existe ningún camino directo para penetrar en estados tan internos.

De hecho, solamente existen dos modos indirectos de abordar el problema; la primera es preguntar a una persona que es lo que la motiva, la segunda es diseñando estudios controlados, para poner a prueba la validez de nuestras conjeturas sobre los aspectos que motivan a las personas.

A pesar de las desventajas que ofrecen ambos procedimientos, el primero, debido a que las personas por lo general no son capaces, o no están dispuestas a presentar un cuadro exacto de sus motivos, debido a que, la creencia de que lo que informan puede de alguna manera utilizarse en su contra, éste aspecto adquiere capital importancia ya que la información recopilada, en las investigaciones, no logra tener un alto índice de dificultad, debido al manejo de aspectos psicológicos mucho más fáciles de percentualizar.

El otro camino, es el de someter a prueba la hipótesis puede estar menos sujeto a deformaciones pero adolece del defecto de operar a largo plazo. Se requiere emprender todo un programa de investigación para poder establecer, incluso en forma provisional, la validez de algún concepto motivacional. En este procedimiento, normalmente se comienza con una explicación teórica de los procesos internos, que están de por medio en el comportamiento motivado.

Posteriormente se generan hipótesis que estén de acuuerdo con la teoría y se diseñan estudios para ponerlas a prueba. En la medida en que el resultado de los estudios confirme la hipótesis, nuestra confianza en la teoría de la motivación aumenta.

A pesar de que los dos caminos ofrecen márgenes de error y sabiendo que no existen otros caminos en el desarrollo de mi investigación, me valdré de los dos, ya que espero realizar un análisis teórico y posteriormente, hacer una comparación práctica.

La importancia de cumplir con el objetivo de analizar los cuatro primeras definiciones o conceptos de los cuatro auto

res, y en las cuales nos damos cuenta que la primera definición, pone énfasis en los aspectos biológicos o fisiológicos del organismo en cuanto a la energía se refiere, la actividad y el movimiento siempre suponen algún desgaste de energía, el jugador de fútbol consume energía con los bruscos movimientos del juego; también se consume energía por muy despacio que sea, cuando el estudiante se concentra intelectualmente en la síntesis que está preparando para su tema en clase. Inclusive durante el sueño, el organismo está utilizando alguna energía. Todos los procesos vitales implican un desgaste de energía.

De tal manera que el aspecto motivacional, lo constituye en forma importante, la energía.

El segundo concepto, nos habla del motivador, como satisfactor de necesidades y, por consiguiente, las metas que perseguimos, están clasificadas de conformidad con una escala de importancia. Hay necesidades que, en un momento dado, son más urgentes que otras.

Sin embargo, esa escala, en lugar de ser estática es más bien flexible debido a la interdependencia de las necesidades, después que se han satisfecho metas básicamente más importantes, es posible que otras, relativamente menos importantes, adquieran una importancia real.

La escala de las necesidades que se puede aplicar en un momento dado a cualquier individuo, refleja la interacción de dos series de factores; su historia personal y la situación inmediata. Los factores de situación determinantes de la escala de necesidades se derivan del medio ambiente de la organización que gratifica ciertos tipos

de conducta y reprob. otros.

El tercer concepto de motivación nos habla de la diversidad de factores que influyen en la motivación, de tal manera que, existen factores internos y externos que determinan la dirección del comportamiento del organismo, tenemos que tener siempre muy en cuenta que un organismo vivo está viviendo dentro de un medio ambiente y reaccionando a él. Este medio ambiente algunas veces es tan sencillo como cuando a un sujeto se le pide que informe sobre las imágenes subsiguientes mientras está sentado en un laboratorio completamente a oscuras; en otras ocasiones el medio ambiente es tan complejo como el que afronta un peatón cuando cruza por un lugar indebido, en una calle muy transitada, y durante los horas de congestiónamiento del tráfico.

Los estudios antropológicos y sociales del individuo en relación a otros individuos han demostrado cada vez más la complejidad del ambiente social. Las diferencias culturales entre las tribus primitivas y modernas que viven en la misma región geográfica, proporcionan diferentes ambientes sociales a sus miembros.

El ambiente social de un niño de una familia de clase superior difiere notablemente de aquel ambiente de un niño de una familia de clase inferior.

Estudios fisiológicos y neurológicos recientes han proporcionado una información emocional importante sobre los modos en que la química de la sangre y los centros cerebrales subcorticales influyen en el comportamiento motivado. Esta nueva información, además de los efectos ge-

neralmente admitidos de las necesidades orgánicas, tales como el hambre y la sed, coloca un énfasis constante sobre los factores internos, de tal manera que existen factores fisiológicos dentro del organismo que son determinantes importantes de la motivación.

Además de todos los factores externos e internos que tienen una relación demostrada con la motivación del organismo, tenemos que reconocer que para la mayoría de los seres humanos, existen factores mentales motivantes.

Durante muchas generaciones, han existido constantes debates filosóficos entre aquellos que insisten en que los seres humanos pueden escoger la orientación de su comportamiento humano está predeterminado completamente, en último término por el patrón físico del intercambio de energía.

En cierto modo, el factor mental en la motivación se le debe la evaluación y resolución del individuo sobre las presiones físicas, sociales y fisiológicas que lo empujan en direcciones muy variadas y algunas veces incoordinadas. Esto no significa que el individuo, mediante un esfuerzo mental, pueda intentar un curso de acción completamente independiente de los factores externos e internos y en desacuerdo con ellos. Más bien la implicación es que se encuentran presentes originalmente una variedad de patrones de respuesta de una eficacia variante. El individuo generalmente está capacitado para escoger uno u otro de estos patrones como la solución más apropiada para él.

Con respecto al cuarto concepto, diremos lo siguiente:

La posición de las personas en la estructura social del grupo inmediato (la estructura del grupo se basa en las metas y en las motivaciones entrelazadas de los miembros); las actitudes interpersonales establecidas e identificables que refuerzan o debilitan la eficacia de los motivos del individuo en muchas situaciones, el surgimiento de fenómenos emocionales en situaciones sociales que resultan perturbadoras y desorganizadores, durante el acontecimiento y después de él.

El mismo conjunto de motivos del individuo influye en su conducta en toda la serie de contextos de comportamiento. Por definición, hay motivaciones específicas de por medio siempre que un individuo sale o entra en una situación o contexto determinado, ya que el movimiento autoiniciado supone una motivación, de tal manera que una influencia activante, conducirá al individuo a través de un contexto para poder lograr una meta, alineará los valores culturales del individuo, de modo que las acciones del individuo, estarán apoyadas, en el motivo o motivos recientemente aprendidos.

Vemos entonces, como la motivación, es extraordinariamente compleja, en donde están involucrados, factores de todo tipo; sin embargo, la presente investigación, pretende esclarecer un poco, los aspectos que hacen que los trabajadores obtengan un grado mayor de satisfacción en la realización de sus actividades.

Particularmente con esto que la motivación, es una fuerza que impulsa al organismo a vencer los obstáculos que se presentan en la consecución, de un objetivo.

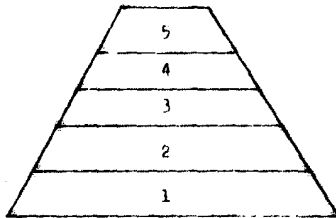
CAPITULO II

PRINCIPALES TEORIAS DE LA MOTIVACION

★- **JEIRARQUIA DE NECESIDADES:**

De todas las teorías conocidas sobre la motivación, la de Jerarquía de Necesidades, sustentada por el Doctor Abraham Maslow, es una de las de mayor aceptación entre los autores dedicados a este aspecto del conocimiento, es por ello que quiero comentarlas.

FIGURA A: PIRAMIDE DE MASLOW



- 1.- **Fisiológicas o Primarias**, indispensables para la conservación de la vida.
- 2.- **Seguridad**, el hombre desea estar en la medida de lo posible a cubierto de contingencias futuras, para él y para su familia.
- 3.- **Sociales**, para sobrevivir el ser humano, necesita a-lliarse, requiere vivir dentro de una comunidad.

- 4.- **Estima**, el hombre le es imprescindible, emocionalmente darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales, que se instauran dentro de la comunidad.
- 5.- **Autorealización**, el ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, vertebrarse hacia el exterior, compartir sus conocimientos y sus ideas, asimismo requiere trascender, desea dejar huella de su paso por este mundo.

Conviene distinguir que ésta escala de necesidades se mezclan y confunden, ofreciendo complejas formas de satisfacciones, moldeadas en gran parte por la sociedad.

Se establece una jerarquía de necesidades en la cual las necesidades superiores no motivan, sino hasta que las anteriores, han alcanzado un nivel adecuado de satisfacción, esta jerarquía de necesidades como va se ha citado anteriormente, se debe seguir un orden jerárquico pre determinado, ya que un individuo, que ha comido, ha dormido, ha realizado la copula, se encuentra en niveles de abundancia, y no obstante, estará motivado a realizar actividades superiores.

Y estas actividades superiores son las de asociación en la formación de grupos sociales, que se unen en la consecución de fines comunes, concomitantemente esto influye en la autorealización personal e intergrupala.

Algunos investigadores han comprobado que las personas que satisficjan tres tipos de necesidades, disfrutaban más de su trabajo y eran más productivas que las personas que sólo satisficjan una.

En los seres humanos, a quienes les falta todo en la vida de manera extrema, lo más probable es que la motivación más importante sea la proporcionada por las necesidades fisiológicas y todas las demás quedan vacías impolidas al fondo o a permanecer como si no existieran.

Las personas que han tenido satisficjones de sus necesidades básicas durante sus vidas, sobre todo en los primeros años; parecen desarrollar un poder excepcional para soportar las privaciones presentes o futuras debido simplemente, a que tienen una estructura firme y un carácter sano, como resultado de la satisficjón básica, de tal forma que las necesidades, deseos o impulsos que motivan el comportamiento del individuo se presentan por orden de jerarquía, hasta que no han sido satisficjidas éstas necesidades, no podrán intervenir otras necesidades, superiores como factores de motivación.

La teoría de Maslow tiene dos implicaciones muy amplias para la administración de la organización. Primero, es muy importante descubrir la ubicación de los empleados dentro de la jerarquía de satisficjón de las necesidades, para que se pueda trazar un plan sobre los objetivos motivadores. Por ejemplo, si los salarios y las prestaciones fueran suficientes para satisficjer las necesidades fisiológicas y de seguridad, pero los obreros todavía se quejarán del aislamiento social, la organización estaría desperdiciando dinero si se empeñara en utilizar un salario adicj

nal como fuente de motivación; necesitaría enfocar su atención sobre la estructura social. La otra implicación es que los mejores intereses de la organización se cumplirán satisfaciendo primero todas las necesidades inferiores de los empleados, pero que se deben establecer caminos para el logro creativo y las necesidades de autorrealización.

La posición de Maslow ha logrado una amplia aceptación entre los administradores modernos a pesar de que no se le ha sometido a pruebas contundentes. Buena parte de su popularidad se debe al lugar tan destacado que ocupa en los escritos respaldados por autores de tanta influencia como Douglas Mc. Gregor. Es bueno hacer notar que a pesar de su promoción entusiasta por parte de todos los escritores humanistas, la expresión creativa tiene sus desventajas, cuando se requiere una integración muy estrecha de los esfuerzos en las operaciones laborales, es muy importante para que el rendimiento individual sea predecible por lo menos hasta cierto grado.

En la actualidad el concepto de satisfacción de necesidades se ha convertido en un concepto tan importante como el de las privaciones, en la teoría de la motivación, puesto que libera al organismo de la dominación de una necesidad relativamente más fisiológica, el organismo se ve dominado y su conducta se organiza solamente en torno a las necesidades insatisfechas. Si el hombre se satisface deja de tener importancia en la dinámica vigente del individuo o sea que los individuos en quienes cierta necesidad se ha visto siempre satisfecha, los que están mejor equipados para tolerar la privación de tal necesidad en el futuro y que, además, bien en el pasado han sufrido privaciones, reaccionan de manera diferente a aquellos

que nunca la experimentaron.

Indudable es la aportación que Maslow ha hecho a la administración, debido al enfoque global que sobre la teoría de las necesidades hace, al hablar sobre los factores fisiológicos, sociológicos y psicológicos, está abarcando lo que desde mi apreciación personal, será el enfoque biopsicosocial de las necesidades del individuo, y en una cultura como la nuestra en donde las necesidades primarias apenas son satisfechas, el hablar de satisfacción de necesidades secundarias sería un tanto inútil, debido a que el mayor número de trabajadores en éste país son de escasos recursos, por lo que apenas alcanzan a cubrir las necesidades básicas. Esto nos plantea por lo menos dos cuestiones en forma global de la estructuración de las necesidades del trabajador o del elemento humano de los países desarrollados específicamente de los Estados Unidos, ahora bien, es evidente que las personas trabajan por muchas razones (para adquirir, dominar, lograr, crear, ganarse el respeto, socializar) y no, según parece, porque posean alguna necesidad específica innata para el trabajo. Los factores culturales y las experiencias de aprendizaje tienen mucho que ver en por qué un individuo particular trabaja de ésta manera las personas pueden diferir notablemente en lo que consideran importante en la situación laboral.

Nuestro interés en las razones por las que la gente trabaja, nace principalmente de la certidumbre de que al investigar ésto, podemos descubrir lo que la hace trabajar bien y lo que la hace sentirse satisfecha con su trabajo. Se puede esperar que la persona tienda a trabajar con mayor intensidad y ha estar más contenta con su trabajo, en el mismo grado en que su situación laboral le proporciona

de, en lugar de menor de aquello por lo que está trabajando.

Maslow interioriza el argumento anterior al intentar traducir los objetivos de trabajo en necesidades humanas y la satisfacción en el trabajo en satisfacción de las necesidades. Puesto que muchos objetivos de trabajo (dinero, por ejemplo), satisfacen necesidad de alimentos, seguridad, status.

Otro aspecto de cierto interés es la manera en que las necesidades operan y como influyen la satisfacción de necesidades por influir sobre la elección, es decir que ni las necesidades energizan y dirigen el comportamiento; así la gente trabaja con mayor intensidad en cuanto sea su necesidad, particularmente en pro de las cosas que satisfacen las necesidades.

Es evidente que los individuos tienen necesidades múltiples que pueden satisfacerse en muy diversos grados mediante la situación de trabajo.

Aunque las consecuencias específicas de ignorar éstas necesidades no son muy claras, es probable que todas sean malas y se hagan cada vez peores en la medida que el resacaído se va generalizando. Por tal motivo, incumbe a toda organización mantenerse informe sobre las necesidades de su fuerza laboral y sobre el grado en que éstas necesidades se van satisfiriendo.

En su conjunto, la investigación sobre la satisfacción en el trabajo y la motivación para actuar claramente, refuta la postura de la administración científica de que al

hombre se le motiva sólo con incentivos económicos, y la de la postura de las relaciones humanas de que la ejecución motivada es un resultado directo de la satisfacción, viviendo en sociedades de consumo como es la nuestra, el dinero ha llegado a ser parte vital de la vida del ser humano, cualquiera que sea su actividad, sin embargo, el dinero por sí solo, no tiene la influencia directa y exclusiva que se sugiere, así como las relaciones humanas, dentro de una organización, por muy excelentes que éstas sean no tienen, o no son capaces de producir eficiencia total de los trabajadores, de tal manera que si descuidamos alguna de las dos, será perjudicial para la organización.

B.- TEORÍA DE DOS FACTORES:

Herzberg es su exponente y hace énfasis sobre las características del trabajo en sí mismo y sobre su impacto en la satisfacción del obrero (5).

Su postura parece ser la que los factores que generan satisfacción, también producen un comportamiento motivador en el trabajo, como sugiere que las características de la situación del trabajo, caen en dos categorías generales, las responsables de la insatisfacción; y solamente las primeras son las que pueden motivar la actividad.

Herzberg denomina "factores de higiene" como son los salarios, prestaciones, condiciones físicas de trabajo, políticas y administración de la empresa en general, que de no estar presentes pueden crear descontento entre los empleados, y por otro lado, los factores que de estar presentes pueden motivar y provocar actitudes positivas, que de no estarlo, pueden causar actitudes negativas; estos factores son; reconocimiento, espíritu de realización, oportunidad de progreso.

Los factores de higiene satisface en las necesidades fisiológicas y de seguridad, los factores de motivación satisfacen las necesidades sociológicas, psicológicas y de realización personal.

Herzberg dice que los factores de higiene son extrínsecos y que los motivadores son intrínsecos y suponiendo

5.- F. Herzberg, un mejor tiempo; Como motivar a los empleados, Harvard Business Review, 1968, pp. 53-62

que la organización ha empleado correctamente a los factores de higiene todo lo que se ha logrado es evitar el descontento en el empleado, no se ha logrado obtener una motivación.

Herzberg, hace incapié sobre las características del trabajo, a diferencia de Maslow, que pone especial interés sobre los estados internos de necesidad. y su papel en la actividad y dirección del comportamiento, Herzberg además de poner especial interés y sobre las características del trabajo, hace énfasis en el impacto del trabajo en la satisfacción del obrero. Así, estrictamente hablando, la teoría de Herzberg se ocupa solamente en forma indirecta de la motivación. Su postura, parece ser la de que los factores que generan satisfacción, también producen un comportamiento motivador en el trabajo, como sugiere que las características de la situación del trabajo caen en dos categorías generales, las responsables de la satisfacción y las responsables de la insatisfacción, solamente las primeras son las que pueden motivar la actividad.

Herzberg arguyó que si los dirigentes quieren motivar a sus empleados, lo pueden hacer solamente mediante los factores asociados con el trabajo mismo, que lo hacen más interesante o menos rutinario, que reconozcan un trabajo bien hecho que aumenten la autonomía del empleado y que eleven las promociones de acuerdo al rendimiento.

que no esperen que los aumentos de salario, la supervisión de "relaciones humanas", las mejores condiciones de trabajo, o compañeros más amistosos, produzcan un aumento general en la motivación de los empleados. Lo más que se puede lograr con estos factores extrínsecos, produzcan un

aumento general en la motivación de los empleados. Lo más que se puede lograr con estos factores extrínsecos, es un cierto estado neutral en el que las necesidades básicas de supervivencia dejan de ser un problema. No es difícil suponer por qué la administración acepta de buena gana la idea de que la gente puede ser motivada sin dinero.

La teoría del doble factor se aleja sensiblemente de las otras doctrinas humanistas de la administración, en cuanto a que no hace ningún incapié sobre las necesidades sociales o económicas. Sin embargo, conduce a la misma implicación práctica que la jerarquía de necesidades de Maslow; por lo menos en su versión de dos niveles. En ambos casos la idea esencial es que, como casi todos los empleados satisficen razonablemente las necesidades fisiológicas básicas, deberá ponerse un mayor énfasis en el trabajo mismo. La implicación o enriquecimiento del empleo, es una consecuencia lógica, esto significa que hay que estructurar los empleos para que sean más significativos, más retadores o intrínsecamente remunerativos para el trabajador.

La manera más exacta en que deba hacerse esto, no es cosa tan obvia parece, ser que Herzberg se refiera al término enriquecimiento porque creó que implicación sugiere que el modo como hay que hacer un empleo más significativo es sencillamente haciéndole más grande. Esto, dice él, es un error serio que ha dado como resultado frecuentes fracasos.

Según Herzberg, el modo apropiado para abordar el asunto es elaborando un plan específico de enriquecimiento para cada empleo, sobre la base de un estudio cuidadoso

del mismo. Puede resultar que un crecimiento ulterior sea imposible o innecesario. En oposición a Herzberg, la mayoría de los autores parecen preferir el término ampliación, definiéndolo en función de complejidad, responsabilidad, autoridad, variedad y las demás cosas que ordinariamente distinguen a los empleos.

Hasta la fecha, la investigación no ha ofrecido un apoyo claro y definitivo a la teoría del doble factor ni a la prescripción de la ampliación del empleo. Ambas cosas, están todavía sujetas a muchas controversias, la primera tal vez más que la segunda. Las críticas que con mayor frecuencia se oponen a la teoría del doble factor dicen que la diferenciación clara entre factores positivos y negativos, se encuentran solamente cuando se utiliza el enfoque de incidentes críticos. Otras técnicas, indican que casi todos los factores tienen efectos tanto positivos como negativos sobre la satisfacción. La teoría del doble factor presenta un cuadro grotescamente simplificado de los motivos humanos y su relación con la satisfacción y el rendimiento. Se ha demostrado que el o los factores que satisfacen las necesidades, se agrupan o no en dos, dependen de muchas otras cosas como son: el ambiente organizacional, la personalidad del individuo, la preferencia del sexo y el método de recolectar datos. Siendo ésto así, se puede dudar que la aceptación general del doble factor tenga fundamento alguno.

La ampliación del empleo, también ha producido resultados mixtos, pese a que la mayoría de los autores cree que existen por lo menos algunas circunstancias en las que puede resultar benéfico.

El problema principal es que la defensa de la ampliación del empleo ha exagerado drásticamente y sacado de sus justos "límites".

Siertamente, no es la panacea para todos los males de la motivación, como algunos lo hayan sugerido algunas veces, el simple cambio de empleo, ha tenido un impacto tan grande como el de su adquisición. Algunas veces la ampliación del empleo, ha excedido la capacidad del obrero produciendo un estado que se conoce como sobrecarga de roll.

Algunas consecuencias que se atribuyen a este estado son: aumento de tensión, disminución de auto-estima, baja de calidad del trabajo y aumento de enfermedades cardíacas.

6.- MOTIVACION DE LOGRO:

Mc. Clelland David (6), es el exponente de esta teoría él nos dice que las personas están motivadas por tres factores: la realización de logro y de afiliación, las personas motivadas por el primer factor desean lograr metas, aunque ello implique no ser aceptadas plenamente por el grupo, las personas motivadas por el factor logro, desean lograr cosas, sean planeadas o no que se persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de poseerlas y las motivadas por la afiliación, están más interesadas en establecer contactos personales cálidos. Este autor hace del factor logro del centro del desarrollo económico, dicho factor se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejercen sobre él. Factores tales como la confianza, libertad, afecto, responsabilidad, son los que determinan una mayor o menor motivación de logro (7).

Mc. Clelland ha encontrado que en los países industrializados la motivación de logro es mayor que en algunos no industrializados y que en estos últimos la motivación de afiliación, resulta más elevada que en los industrializados.

Mc. Clelland ha encontrado que las personas difieren en forma confiable en la necesidad de logro, pero que estos cambios están sujetos a modificaciones mediante el adiestramiento. Los individuos con una elevada necesidad de logro, prefieren tareas de dificultad intermedia, los

- 6.- D. L. Mc. Clelland, J. W. Atkinson, R. A. Clark y E. L. Lowell, The achievement motive, New York; Appleton
 7.- D. G. Mc. Clelland; D. G. Miller. Motivando Económicamente, New York; Free Press, 1969.

suficientemente fáciles como para tener una buena probabilidad de éxito, pero lo suficientemente difíciles para que el éxito tenga un significado.

También prefieren tareas en las que se da una retroalimentación concreta respecto a los resultados de su actuación, y en las que pueden tener control sobre lo que sucede. Mc Clelland también ha proporcionado pruebas indirectas de que la necesidad de logro, tiene la importancia para el éxito organizacional, demostrando que el crecimiento económico de las empresas inclusive de sociedades enteras, tiene una relación relativamente estrecha con los niveles característicos de la necesidad de logro.

Este último descubrimiento plantea la importancia de los factores culturales, en relación al desarrollo de la motivación de logro del individuo, igualmente confirma la noción de que los factores culturales tienen algo que ver con el éxito o fracaso de los programas de ampliación de empleos.

Las implicaciones de la teoría de la motivación de logro para la administración organizativa, nuevamente, son menos claras de lo que parecen; primero no todos los resultados de la investigación han confirmado los principales postulados de la teoría; segundo, puede argumentarse con alguna justificación que las medidas basadas sobre interpretación de historias; tercero hasta, que sus defensores más declarados no sugerirán que la necesidad de logro sea el único factor importante en el éxito, tratense del individuo o de la organización.

Se ha prestado poco interés al modo en que la necesi--

dad de logro interactúa con otros factores para influir en la ejecución y en la satisfacción.

Es probable que la implicación práctica más evidente de la teoría, sea la de que deberá efectuarse una presentación simultánea entre las necesidades de logro de las personas y los requisitos de sus empleos. En donde se les asigna trabajo se debe tener en su necesidad de logro, por ejemplo los obreros que tienen la necesidad de logro deberían ser colocados en lo que para éllo es un empleo moderadamente exigente, los deberían capacitar para lograr el nivel de necesidad de logro, deberían retenerse en empleos rutinarios y ser motivados por otros medios o ser capacitados para obtener satisfacción de empleos más difíciles.

El tener en cuenta la necesidad de logro de las personas, tal vez pudiera ser más conveniente cuando se trata, por ejemplo, de los así llamados individuos en desventaja y no dar por supuesto simplemente que una vez que se les paga lo adecuado simplemente buscarán un trabajo más retador, o que solamente por el gozo del logro aportarán algún entusiasmo a su trabajo.

3.- TEORÍA DE LA EQUIDAD:

Sus principales representantes son Adams y Dunnette (8), la teoría de la equidad pertenece, a lo que los teóricos de la motivación llaman teorías de procesos, estas teorías están caracterizadas por mirar más allá de la satisfacción de necesidades. Su aportación se verifica en tres áreas principales:

- 1.- Proporcionan una estructura dentro de la cual se pueden organizar todas las ideas (empíricas y especulativas) que han aparecido acerca de la motivación y la satisfacción en el trabajo.
- 2.- Generan hipótesis de investigación que se pueden comprobar mediante las cuales nuestros conocimientos se incrementan.
- 3.- Ponen de relieve la complejidad de la motivación humana en la situación de trabajo, es decir, el hecho de que hay que tener en cuenta múltiples factores y complejas interacciones para poder hacer cualquier tipo de predicción.

La premisa básica de la que parte esta teoría, es de que las personas adaptan la cantidad de esfuerzo que intervienen en su trabajo, en base a lo que reciben a cambio, particularmente en lo que se compara con lo que otros reciben o se esfuerzan por obtener un intercambio equitativo o justo entre lo que ellos ponen de su parte y los resultados, están satisfechos en sus empleos con el grado

- 8.- Adams y Dunnette. Efectos de la inequidad producida en una área de trabajo, *Journal of applied psychology*, 1967, p. p. 403-410.

en que perciben que el intercambio es equitativo, lo fundamental en esta teoría es que los individuos tratan de ser constantes, lógicos en su modo de ser y de pensar; es decir, prefieren que sus actitudes, creencias o apreciaciones acerca de cualquier cosa sean más compatibles unas u otras que estén en concordancia lógica, que contradictorias.

Esta última situación, cuando existe, establece un estado de motivación (llamado cognoscitivo de disonancia) que el individuo hace esfuerzos por superar, ya sea cognoscitivamente, cambiando algunos de sus conocimientos inconstantes o mediante el comportamiento, cambiando la situación responsable de los conocimientos, por ejemplo, una persona a quien se admira extraordinariamente (actitud positiva), resulta culpable de un fraude de seguros (actitud negativa).

No se puede conservar la actitud positiva hacia esa persona, aceptar su culpabilidad y sentirse negativo con respecto al fraude, sin crear un caso serio de incompatibilidad en el orden intelectual. Como resultado, se experimenta disonancia, un estado de motivación que nos impulsa a hacer una disonancia, así como uno que nos impulsa a hacer algo para restablecer el orden de nuestros conocimientos perturbados. Tomando una posición estrictamente cognoscitiva tal vez juzgamos que nuestro amigo fué víctima de un engaño (elimiando su culpabilidad) o que el fraude no fué tan malo, si se realizó contra una compañía de seguros grande y rica (reduciendo la actitud negativa).

La teoría de la equidad, utiliza estas nociones de

diversas maneras, se considera que la equidad percibida como un estado cognoscitivo en el que, la razón entre la inversión de trabajo de la persona (su aportación) y el beneficio recibido de esa inversión de trabajo (ganancia) está de acuerdo con alguna norma (con la de alguna persona hipotética o real).

La equidad se define por la razón entre aportación y ganancia de un tercero en términos sencillos, una persona compara lo que está obteniendo por sus esfuerzos con lo que ella piensa que alguna otra persona, punto de referencia está obteniendo por sus esfuerzos.

En la medida en que esa persona ve que su razón entre aportación y ganancia difiere de la de otra persona, se establece un estado de disonancia. La disonancia puede ser una u otra dirección; es decir, podría verse asimétrica como compensada de más o de menos. En ambos casos, el estado dinámico resultante la impulsaría a actuar en una forma apropiada para restablecer la consonancia (es decir un trato equitativo según la concibe ella). Puede decidir trabajar menos, quejarse más, o solicitar un aumento de sueldo; o puede decidir que en la realidad no es ella tan valiosa para la empresa como lo había creído al principio.

Es preciso reconocer que la consonancia no requiere y no parifica entre los ingresos y egresos propios y los de la otra persona. Por ejemplo, puede admitir fácilmente que recibe una compensación total mayor que la otra; pero que si es así, sentirá que la merece por trabajar con mayor intensidad. Es precisamente la razón, no las cantidades absolutas, lo que define la equidad.

También debe acentuarse que lo que constituye aportaciones y compensaciones adecuadas puede variar enormemente de un individuo a otro. No es solamente una cuestión de esfuerzo consciente y de compensación material. Por ejemplo, un empleado puede conservar su buena disposición para ser transferido a una colocación indeseable, su tolerancia a condiciones desfavorables de trabajo o su inflajo positivo sobre otros empleados como parte de su aportación. Puede considerarse la libertad personal, las condiciones agradables de trabajo, un buen jefe o muchas otras cosas, entre ganancias. Aportaciones y compensaciones son por consiguiente, factores eminentemente personales.

Dada una situación de desigualdad ¿qué hará el empleado?, por muy raro que parezca los autores de la equidad se han concentrado casi exclusivamente sobre alternativas de comportamiento para resolver la disonancia, predecir que un obrero a quien se compensa de más, responderá con un trabajo más intenso. Como función de la cantidad de producción del obrero, sea ha sugerido que tal vez también podría restablecer la equidad reduciendo un trabajo de calidad más elevada.

En general hay un problema serio que afecta a la teoría de la equidad, lo mismo que la disonancia. Es difícil hacer predicciones específicas, especialmente de tipo conductual, cuando existen tan diversos caminos para que el individuo resuelva su disonancia. Por ejemplo, el hecho de que no vemos ningún cambio en la producción del obrero, no significa que no haya puesto ningún esfuerzo y que no exista ninguna disonancia o que no haya tomado algunos pasos para resolverla.

fue haber cambiado su apreciación acerca de la contribución de la otra persona, de la compensación de la otra, o de su propia contribución o compensación.

Por la misma razón, es casi imposible desaprovechar la teoría de la aisonencia ni la equidad. Si no podemos obtener un resultado esperado, siempre podremos decir que se ha verificado un cambio en algún proceso cognoscitivo inaccesible.

No es difícil encontrar modos de aplicar la teoría de la equidad a problemas industriales. Por ejemplo, una empresa puede muy bien explorar las actitudes del obrero y las de la administración, respecto a las razones justas entre aportación y producto y el uso de normas resultantes; para establecer estándares de trabajo y salario, pero si los efectos de la equidad se complican con la estima de sí mismo, el problema revierte una dimensión totalmente nueva.

8.- Teoría del Establecimiento de Metas:

Su representante es E. A. Locke (9), el principal proceso cognoscitivo al que apela la teoría del establecimiento de metas para explicar las actitudes en el trabajo y el comportamiento, es la intención consciente. Esto significa lo que sugiere; las personas se comportan en cuanto lo permiten las condiciones, directamente de acuerdo con sus propios planes.

Se sienten satisfechos en la medida en que las cosas le resultan como ellas lo esperan, o en forma más general en la medida en que las discrepancias entre percepción de estados existentes y deseos y su situación de trabajo se reducen a un mínimo. Se ven motivados a trabajar por las metas e intenciones mediante las cuales operan todos los incentivos externos.

Así, la promesa de un salario mayor influye sobre la ejecución, solamente si una mayor cantidad de dinero ayuda a una u otra persona a la consecución de sus metas (como de hecho suele suceder). La ejecución influye mucho en la satisfacción a su vez la experiencia pasada en cuestión de lograr metas, determina en parte el establecimiento actual de metas.

La idea de que podemos predecir hasta cierto punto lo que una persona hará, basándose en lo que dice que hará, es tan evidente que no ha llegado a atraer el interés de los psicólogos industriales.

9.- E. A. Locke, N. Cartledge y C. S. Knerr. Estudios de la relación entre satisfacción y ejecución. *Organizational behavior and Human Performance*, 1970, pp. 125.

sin embargo, algunas de las consecuencias de la teoría de la intención no son obvias no son triviales, algunas pruebas experimentales, nos confirman que si se les dá a las personas, la oportunidad de escoger el aspecto de la tarea o del empleo en donde quiera destacar, en realidad trabajarán mejor sobre esos aspectos que seleccionan, los individuos, trabajarán mejor sobre esos aspectos que seleccionan y cuando lo hacen en tareas más difíciles, que cuando trabajan en tareas más fáciles, cuando incentivos como el dinero o la retroalimentación cambian la actuación, como en cambio las metas y las intenciones, pero cuando se controlan las diferencias de intención, los incentivos no tienen ningún efecto; los individuos reportan satisfacción en su empleo o en su propia ejecución en el mismo grado en que dicho empleo o ejecución responde a sus expectativas.

Por tal vez la deficiencia más grande de la teoría de establecimiento de metas al presente, es que tiene muy poco que decir acerca de la manera en que se establecen las metas, las expectativas, o las intenciones, lo único que tenemos parece sugerir que los individuos prefieren metas que esperan poder alcanzar.

Una implicación de la teoría del establecimiento de metas es la de que un gerente podría realizar un mejor trabajo de planeación, si conociera las intenciones específicas de sus subordinados. De hecho, tanto él como ellos pudieran basar provechos de algún plan diseñado para hacer más explícitas, las metas de cada uno.

La teoría del establecimiento de metas dice que las

Elaciones gobiernan las intenciones. No dice que las intenciones no pueden cambiarse o definirse con mayor claridad.

Para clarificar esto vamos a poner un ejemplo; un director de ventas podría ponerse a trabajar con cada uno de sus empleados, cada seis meses y elaborar objetivos de ventas para el siguiente período.

Esto podría incluir un buen número de posibles clientes por visitar, cantidad de visitas subsiguientes por efectuar, número de unidades de cada objeto por vender, ganancias totales, comisiones totales, etc. etc.

durante ese período, podría examinar junto su progreso hacia sus respectivas metas y tal vez, considerar modificaciones a la luz de los acontecimientos imprevistos. Al final del período haría un repaso minucioso de los logros en cada meta, y se establecerían nuevas metas para el siguiente período.

Evidentemente la especificación de la meta es sólo una parte de lo que se supone que hará que la administración por objetivos funcione efectivamente. También está de por medio las siguientes ventas de la administración participativa (específicamente, el propio valor de la participación por el logro de las metas, el valor de la retroalimentación específicamente para orientar el comportamiento futuro y otras). Sus muchos defensores sostienen que la administración por objetivos ha logrado una marca sin paralelo de éxitos en su aplicación.

2.- TEORÍA DE VALENCIAS Y EXPECTANCIAS:

Los autores representantes de esta teoría, es Vroom; Porter y Lawler (10), quienes consideran que las expectativas tienen dos aspectos muy importantes; la probabilidad percibida de varios resultados y el valor percibido de los resultados alternativos.

De aquí que no podamos referir a ellas como teoría de expectativas de valencias y expectativas, o de valencias, instrumentalidad y expectativa.

Existen muchas variaciones sobre el tema expectativa y valor; la mayoría de las versiones populares actuales incluyen dos componentes de expectativa, o qué tan probable es que el esfuerzo dé buenos resultados de ejecución e instrumentalidad o qué tan probable es que la ejecución dé buenos resultados en forma de premios.

También se refieren al componente evaluativo principal como una valencia, que es el peso positivo o negativo que una persona fija a un resultado anticipado. Por ejemplo, una posible promoción puede tener una elevada valencia positiva para un individuo llevándolo a que trabaje intensamente con el fin de lograrlo. Sin embargo, habiendo recibido la promoción puede descubrir que su valor para él, era menor de lo que había esperado.

La teoría expectativa valor es en una u otra forma, el centro de buena parte de la investigación actual sobre el

10.- L. A. Porter y L. E. Lawler, Actitud Empresarial, Ed. Win Dorsey, 1968.

tivación y satisfacción en el trabajo. Algunos estudios han procurado verificar o refutar algunos de los principales supuestos básicos. Los resultados hasta ahora ofrecen por lo menos un apoyo moderado de los aspectos más amplios de la teoría.

En uno u otro estudio se ha demostrado que las expectativas, habilidades, valores del producto y percepciones de rol, influyen sobre la ejecución o la satisfacción. Algunas pruebas inclusive sugieren que los componentes interactúan más o menos como es de suponer que lo harían, para predecir el rendimiento o la satisfacción.

Por desgracia, los aspectos más específicos de la teoría con frecuencia tropiezan con problemas. Por ejemplo, cada vez aparece con mayor claridad que las personas no combinan necesariamente los elementos cognoscitivos (expectancias, valencias) en forma multiplicativa. Tampoco sus habilidades, percepciones de rol y persuaciones de expectativas, se combinan en forma multiplicativa para influir sobre el rendimiento. De hecho, cada vez crece más la sospecha de que algunos de los procesos hipotéticos de la teoría o sencillamente no existen o tienen muy poco que ver con la forma en que los individuos actúan en que tan satisfechos estén.

Con frecuencia se encuentra que uno o los factores cognoscitivos explican prácticamente todos los efectos que se observan. La teoría de expectativas-valores, se ha hecho bastante compleja; un fenómeno en el sentido de que el esfuerzo dé buenos resultados en forma de premios y como ve influir en el desarrollo del trabajo en forma de

nitiva o negativa sobre el trabajo que constituye su fuerza y a la vez su debilidad. Ya hemos explorado profundamente sus debilidades; la fuerza reside en que al proporcionar una explicación amplia (aún cuando altamente especulativa) de los premios motivacionales, nos ofrece un marco útil en el cual podemos enmarcar todo lo que sabemos sobre la satisfacción y ejecución de trabajo y dentro del cual podemos analizar y evaluar toda evidencia empírica sobre lo que no sabemos.

A pesar de todas las problemáticas incertidumbres que la rodean, la teoría de la expectativa y valores en realidad no carece de ningún mérito práctico. Las contingencias constantes de ejecución, premio y de equidad y segundo, acentúa la importancia de la retroalimentación; no basta que la buena ejecución dé por resultado premios justos; al obrar de la misma que hacer consciente y mantener consciente de este hecho, mediante una retroalimentación consciente, frecuente, explícita y sin ninguna ambigüedad.

En la medida de que por lo menos entra cuenta de que la buena ejecución tiene como resultado aumento de salario y promociones tanto para el mismo como para los que los rodean; y en el grado en que se les enseña informada sobre la manera en que se comparan su ejecución con las demás, solo en ese grado tendrán los conocimientos de esta teoría la capacidad para reflexionar la realidad. Debemos siempre tener en cuenta que cuando conocemos lo (lo que él piensa), y no la realidad (lo que realmente existe) lo que usaremos. Uno de los defectos más comunes de los sistemas de incentivos es que en muchos casos, los individuos que operan dentro de ellos sencii-

llalen e no comprenden la manera en que funcionan.

Todo el esfuerzo para lograr una buena correspondencia entre ejecución y premios, se desperdicia totalmente a causa de una recompensa aún insuficiente.

La última implicación práctica de la teoría de expectativas y valores, es la demostración de que no es uno sino muchos los factores que interactúan y determinan la motivación y actitudes de la persona hacia su trabajo por consiguiente, tenemos que ver con escepticismo a aquellos que ofrecen una solución sencilla para problemas de motivación y de moral en la organización.

CAPITULO III

EL HOMBRE COMO SISTEMA PSICOSOCIAL

4.- FACTORES FISIOLÓGICOS DE LA MOTIVACION:

Muchos factores fisiológicos juegan un papel muy importante dentro del conjunto de motivos que animan la vida del organismo humano.

Se utilizan diversos materiales para proporcionar energía para las distintas actividades del organismo.

Los combustibles, son elementos básicos que se reponen, como el viento oxígeno y el agua, a frecuentes intervalos; las necesidades del organismo por lo que toca a la comida y el agua, se traducen de alguna forma en impulsos naturales y éstos a su vez, orientan el comportamiento del organismo hacia la satisfacción, es misma que un cerebro intacto, junto con un sistema nervioso central que lo acompaña, es el elemento esencial para el comportamiento motivado eficaz.

En contraposición a los conceptos de otros tiempos, el cerebro debe considerarse como una estructura en la que los elementos naturales están en constante actividad en un grado mayor o menor. Más aún, debe admitirse que los impulsos sensoriales e inherentes pueden o no estar sincronizados con las actividades actuales desarrolladas en el cerebro y, por consiguiente, pueden o no ejercer alguna influencia, en el comportamiento actual del organismo.

Sin duda el ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone en ciertas circunstancias, restricciones o estímulos a la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a constituir una parte del comportamiento humano.

Cuando tenemos hambre nuestro organismo, ha roto su equilibrio, existe, por tanto un desequilibrio, que buscamos remediar.

En otras palabras, el organismo mantiene un estado homeostático, es decir, un estado uniforme constante, hacia el que tendemos siempre y que pudiera denominarse "ideal", que sería el tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente, nuestros receptores, comunican al sistema nervioso central, que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo nuevamente.

Tenemos así un ejemplo de cómo el organismo, está atento a los cambios bioquímicos y cómo, el comportamiento, se basa frecuentemente en los estados fisiológicos por ejemplo a medida que transcurre el tiempo, el estómago vacío, aumenta la producción de un displacentero se ha roto el equilibrio, por tanto estamos más motivados para buscar alimento.

Una vez que el satisfactor adecuado, se proporciona pasamos a un estado de placer euforia, hemos restaurado el estado "ideal".

El organismo, percibe su estado de equilibrio, debido a que los nutrientes proteínas, lípidos y carbohidratos han ingresado al torrente circulatorio, llegando a los tejidos de todo el organismo.

Tenemos que tener en cuenta que el organismo vivo es un sistema degenerativo, y que la reposición a frecuentes intervalos de sustancias esenciales es algo indispensable para mantener el sistema operando. Si nos olvidan

más alimento, lo rechazamos; ya no estamos motivados para comer, pasa el tiempo y vuelve a iniciarse el ciclo, pueden establecerse ciclos semejantes en otras motivaciones.

En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que ésta provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento, y además, la mantiene, es decir, entre más hambre tengamos más estrictamente, nos encaminaremos al satisfactor adecuado; si tenemos hambre no se nos ocurre de ninguna manera ponernos a estudiar la lección de psicología administrativa, ni pensamos en ponernos a resolver algunos problemas de matemáticas; por el contrario, tenemos hambre y vamos al alimento, es decir, la motivación nos impule a satisfacer esa necesidad.

Como conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que ésta surge de la nada; siempre encontramos algún móvil, algún motivo detrás de ella; la motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

De tal manera que la actividad y el movimiento siempre suponen algún desgaste de energía, esto sucede cuando un juguete es movido por un resorte, una pelota que se desliza por la cancha, el jugador de fútbol consume energía con los bruscos movimientos del juego, también se consume energía por muy tranquilo que sea, cuando el estudiante se concentra intencionalmente en la síntesis que está preparando para su tema en clase. Incluso durante el sueño, el organismo está utilizando alguna energía. Todos los procesos vitales implican un desgaste de energía.

Las condiciones constantes en el cuerpo pueden llamarse equilibrios. Sin embargo, esa palabra ha llegado a tener un significado exacto solamente en cuanto se aplica a los estados físicos-químicos relativamente sencillos de los sistemas cerrados, en los que las fuerzas conocidas están en equilibrio. Los procesos fisiológicos coordinados en virtud de los cuales se mantienen la mayoría de los estados permanentes en el organismo son tan complejos, y tan ajustados a los seres vivos, ya que implican el cerebro y los nervios, el corazón, los pulmones etc.

Encontramos al organismo libre para llevar a cabo sus tareas más complicadas y de mayor importancia social por que vive en una matriz líquida, que automáticamente se mantiene en una condición permanente. Si algunos cambios lo amenazan, los seres vivos se libran inmediatamente del peligro, y las agencias correctivas inmediatamente impiden el disturbio o restituyen el estado normal cuando ha sido perturbado.

Las agencias correctivas actúan principalmente a través de porciones especiales del sistema nervioso que funciona como un mecanismo regulador. Para llevar a cabo esta reglamentación en la, en primer término, un almacenamiento de materiales como un medio de adaptación entre la oferta y la demanda, y en segundo lugar, emplea ritmos variados en los procesos continuos en el cuerpo.

Estos recursos para mantener constancia en el organismo son el resultado de siglos de generaciones de experiencias (evolutiva) y logran conservar por muy largos períodos un grado admirable de estabilidad en la substancia.

es tan altamente inestable de que podamos componer.

Sin embargo tenemos que tomar en cuenta que el organismo vivo es un sistema de energías, y que la reposición a frecuentes intervalos de sustancias esenciales es algo indispensable para mantener el sistema operando.

Dicho en forma más sencilla, tenemos que procurar si empre alguna regularidad en el comer, en el beber, y en el sueño, aun cuando nuestro interés principal es en ese momento esté muy lejos de estas necesidades biológicas tenemos que recordar que todos los patrones de motivación personal y social tienden que estructurarse alrededor de patrones biológicos, ya que los incrementos de los intercambios básicos de energía con el ambiente físico, proporcionan lo necesario para la vida continua del organismo motivado.

B.- FACTORES SOCIALES EN LA MOTIVACION:

Las motivaciones sociales no operan independiente--- mente de los otros factores que limitan y dirigen la actividad humana.

El componente físico y fisiológico del organismo humano normalmente permite una gran variedad de papeles responsables de adaptación a un infinito número de ambientes que existen sobre la superficie de la tierra.

Cada organismo humano se adapta a estas regularida-- des mediante papeles aprendidos de realidades que son en parte habituales y en parte anticipatorias de las necesidades que se presentan predictiblemente en estos cam bios cíclicos.

Cuando los seres humanos, comunicativos y cooperado-- res por naturaleza, viven juntos en medios geográficos específicos y durante largos períodos, elaboran sistemas entrelazados de hábitos y expectativas, a medida que las actividades de trabajo productivo de muchos miembros de la comunidad dejan de ser meramente pertinentes a las necesidades fisiológicas de sus vidas individuales.

No obstante, mediante el intercambio de servicio y productos, los negocios especiales de todos los miembros de la comunidad dejan de ser únicamente pertinentes a las necesidades fisiológicas de sus vidas individuales, siendo una comunidad como ésta, está constituida de niños, jóvenes, adultos y ancianos, y continúa satisfaciéndose adecuadamente, de lo que la comunidad tiene de siempre a aceptar y a proporcionar las especializaciones

productivas iniciadas por sus miembros, y a su tiempo mu
chos también es específico dentro de la comunidad llegar a id
entificarse como contextos de comportamiento para ci
ertos servicios y actividades interpersonales. Si una co
munidad como ésta se examina por sus carterísticas su patrón total
de actividades que abarque el ciclo de un año, se podrán
distinguir especializaciones de diversos tipos.

Las personas que llevan a cabo las funciones observa
bles de estas especializaciones ocupan posiciones en la estructura
de sus subgrupos y si realizan las exigencias de éstas
posiciones cumplen los roles implícitos en dichas
posiciones.

Como cada individuo depende completamente de su fami
lia cuando nace en dicha comunidad y continúa siendo de
pendiente casi totalmente durante los siguientes ve
inte a doce años de vida, prácticamente todos sus com
portamientos juveniles se obtienen en los contextos sociales y con tu
telaje social.

Se le enseña a hacer ciertas cosas dentro de ciertos ambientes
de comportamiento y se le repiten repetidas v
oces que no debe hacer otras cosas. Se le enseña que de
be capacitar ciertos servicios de parte de las personas que oc
upan ciertos puestos y a buscar otros servicios de ot
ras personas que están en otras posiciones especializa-
das. De esta manera, el joven elabora poco a poco un co
nocimiento práctico sobre cómo vivir dentro de la estruc
tura social de su comunidad y un conocimiento igualmente práctico
de las expectativas por vivir dentro de esa mis
ma estructura.

El individuo que va madurando aprende a distinguirse a sí mismo como un ego distinto de los demás dentro de la familia y poco a poco, elabora un concepto de él como un miembro participativo, con una posición y un papel dentro de la estructura familiar.

El crecimiento de la conceptualización y de sí mismo con respecto a otros continúa desarrollándose a ir adquiriendo una posición y un papel en la comunidad. El individuo humano, al igual que toda vida mamífera, dedica una parte considerable de su día a los actos biológicos de comer, beber y descansar; sin embargo, queda una parte considerable del día que ordinariamente se emplea en actividades motivadas, dirigidas y limitadas por su función y papel dentro de la vida social y económica de su familia y de su comunidad.

Cuando el individuo y su familia viven en un medio apañado de la ciudad, es mucho más difícil identificar las muchas influencias sociales de los contextos de comportamiento mucho más numerosos. Asimismo, es más difícil seguir las tendencias o las direcciones del desarrollo de un individuo.

El mismo conjunto de motivos del individuo influye en su conducta en toda la serie de contextos de comportamiento. Por definición, hay motivaciones específicas de por medio siempre que un individuo sale o entra en una situación o contexto determinado, ya que el movimiento autoiniciado supone una motivación.

Una influencia activante (motivación) como ésta conducirá al individuo a través de un contexto o una serie

de contextos para poder lograr una meta o bien una satisfacción en otro contexto.

Las motivaciones personales y sociales están tan entrelazadas en la maraña de relaciones sociales humanas que es difícil seguir sus diversos hilos en una forma que tenga sentido.

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

El mecanismo por el cual la sociedad enseña a sus miembros la forma de comportarse es el siguiente;

- a.- Se presenta un estímulo.
- b.- La persona responde al estímulo.
- c.- Un miembro de la sociedad con mayor jerarquía que aquél a quien se trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- d.- En caso positivo, otorga recompensa (incentivo o premio); si lo juzga inadecuado, proporciona una sanción (o castigo). La recompensa debe ser apropiada al individuo que se trata de enseñar y tiene ser dada en un corto tiempo después de que ocurre el comportamiento en cuestión.
- e.- La recompensa aumenta la probabilidad de que en el

futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta premiada cada vez que esto ocurre, sucede un reforzamiento, y por tanto, aumentan las probabilidades de obtener la conducta deseada. Una vez instaurada esta conducta se dice que ha ocurrido el aprendizaje. La recompensa transmite una información; dice a la persona que trata de aprender que sus respuestas son las esperadas.

f.- El castigo es menos efectivo; parece que la información que transmite no es específica; dice que la respuesta no es la esperada, pero no dice por qué. Sin embargo, disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

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

Un ejemplo aclarará lo anterior; en un primer curso enseñar a sus estudiantes el proceso de aprendizaje descrito en los incisos anteriores. Lo explica en clase (estímulo) y pide después que hagan un trabajo en el cual expliquen el proceso y pongan ejemplos, los trabajos tienen los contenidos algunos puntos (recompensas), para la calificación final. En otra clase, aplica un ejercicio sobre el proceso de aprendizaje y proporciona las contestaciones. Después del exámen, pone algunas preguntas sobre esto, etc. Cada vez insiste, esta vez con un reforzamiento.

Una vez que hemos aprendido algo, esto para el formar parte de nuestro equipo conductual. Si los reforzamientos

Son numerosos realizados por muchos miembros del grupo y van acompañados de intensas cargas afectivas, esos tipos de conducta pasan a formar parte de diversos niveles psicológicos; de nuestros valores (situaciones que la sociedad es incomprensible) y normas (reglas de conducta) y por tanto, de nuestros factores motivacionales adquiridos a través del aprendizaje. Por ejemplo, el niño pequeño no tiene el concepto de propiedad; cuando le parece atractivo, lo toma para los padres y los parientes refuerzan negativamente (sanctions en el hogar, y cuando el niño asiste a la escuela, se empiezan el refuerzo negativo los profesores y los compañeros) aprende así una norma; no tomar objetos que no son suyos; y los valores, honra, honestidad, etc.

La predisposición del individuo a conducirse en una u otra forma suele reflejarse a sus actitudes en otros motivos socialmente requeridos. Las actitudes tienen diverso número de componentes afectivos, cognoscitivos y propios de la conducta y pueden organizarse en sistemas de valores. Las actitudes determinan también el modo en que se percibe la realidad.

Puesto que la asociación con otras actividades tiene un valor reforzante, aprendemos puntos de interacción y de conducta social para obtener esos reforzamientos y su continuidad.

Las interacciones sociales pueden ser manifiesto una vez más el hecho de que las motivaciones sociales pueden iniciarse, reforzarse, desalentarse, o quedar adormecidas, según sean los acontecimientos que ocurran en el ambiente específico de comportamiento, como por ejemplo

en el camino al trabajo.

En el grupo organizado la persona que se considera como el líder organizativamente tiene dos o tres asociados íntimos. Uno de éstos a su vez, puede tener dos o tres asociados, y estos asociados a nivel secundario pueden tener dos o tres amigos a un tercer nivel. Esta estructura encadenada establece eficazmente en esta forma, canales de comunicación dentro del grupo de gran formación. Así, una proposición para acción de grupo procedente de un miembro de un tercer o cuarto nivel, cuando se hace directamente al jefe, probablemente recibirá una consideración insignificante; sin embargo, si el miembro cuarto nivel convence a su correspondiente del tercer nivel que la proposición vale la pena, y ese asociado hace lo mismo con su amigo del segundo nivel, y ese amigo a su vez lo lleva a un amigo íntimo del primer nivel, el líder tal vez adopte entonces la proposición como una "buena idea". Parece que una estructura jerárquica de esta naturaleza es esencial para la organización y éxito del grupo.

Los grupos se organizan cuando un número de individuos creen en la cuenta de que pueden lograr más con respecto a un objetivo uniendo sus esfuerzos de lo que podrían lograr trabajando solos.

U.- ASPECTOS MENTALES EN LA MOTIVACION:

Aún cuando la tendencia de la teoría de la investigación psicológica durante las últimas décadas ha sido en sentido de un aborrecimiento objetivo, existe todavía buena cantidad de material relacionado con la motivación que puede conceptualizarse mucho mejor mediante el análisis de la experiencia subjetiva.

Cuando queremos predecir la dirección y el nivel de la actividad de algún individuo, todavía tenemos que reconocer que es precisamente él quien evalúa la situación en función de sus experiencias anteriores y en función de sus experiencias satisfactorias y en función de sus motivaciones actuales, sus reacciones a la situación, son en tonces una función directa de sus intenciones y aptitudes es preciso ir dentro del individuo que los factores ambientales físicos y sociales, las necesidades de la estructura fisiológica y los aprendizajes acumulados del pasado, se integran para poder determinar su curso actual y sus metas futuras.

El concepto del yo, actitudes y conceptos sobre el mismo resulta afectado por los roles que desempeñamos y a su vez afecta a los roles, de niños utilizamos la percepción que tienen los demás de nosotros como base para estructurar nuestro concepto del yo, mientras mayor sea el círculo de quienes nos rodean, más objetivo será el concepto que tendremos de nosotros mismos.

La autoestima es la certidumbre de valor que describimos a nuestro yo y se basa en la estima que los otros nos tienen tal como otros atributos de la personalidad, ésta

se desarrolla en la infancia y se fortalece con las relaciones positivas, aceptables y satisfactorias con los padres. Los individuos que han tenido experiencias negativas en su infancia, frecuentemente desarrollan una hoja autocrítica que mantendrá a pesar de la evidencia contraria porque volver a pensar significará menoscabar su autoestima que mantendrá a pesar de la evidencia contraria porque volver a pensar significará la amenaza del sistema y viceversa desencadenará la ansiedad que es una emoción colorosa que preferimos evitar a cualquier costo. La ambigüedad especialmente, es productora de ansiedad y por esta razón imponemos a los demás y nosotros mismos con objeto de pararlo lo más rápidamente que podemos tanto no nosotros mismos como los demás.

Las personas con alto grado de autoestima logran generalmente elevadas calificaciones en sus pruebas, en cuanto a la emoción en la motivación, existen trastornos emocionales de breve duración, ocurren frecuentemente en las experiencias de casi todas las personas; el despertador sonó en la mañana, una congestión de tránsito impidió el paso de la entrada a la escuela o al trabajo, en cada una de estas situaciones, probablemente la persona experimenta un ligero brote de sentimientos pasados y se olvida cuando se remueve o supera el obstáculo.

Algunas veces, varias de estas frustraciones menores suceden una y otra vez y se acumulan para formar una serie de interrupciones en el comportamiento progresivo y mejoramiento de la persona, por ejemplo, un individuo está trabajando en un proyecto que espera terminar antes de la hora de salida y luego cuando el teléfono vuelve a sonar, el jefe de oficina para decirle alguna sugerencia

este individuo contrae un estado de tal tensión que está a punto de reventar, si efectivamente revienta probablemente descargará sus problemas sobre alguien que nada tiene que ver en el problema.

Vemos entonces cuán importante es el aspecto mental en la motivación, ya que va a influir en forma determinante en la conducta del individuo.

Aún cuando los propósitos que tiene hacia el futuro, en realidad son anticipaciones basadas en experiencias anteriores en este mundo de ciclos repetitivos y de acontecimientos que se repiten. Se utilizan las relaciones causativas (de antecedente-consecuente) para anticipar la serie de repeticiones, y cuando las "causas" están sujetas a este control, el individuo puede alterar, y de hecho altera, efectivamente los patrones de los acontecimientos que siguen.

Hemos indicado que cada individuo establece muchos propósitos, cada uno apropiado a los muchos ambientes de situación por los que pasa en el curso del día, de la semana, y del año. Como estos propósitos no pueden ser continuos y simultáneamente concurrentes, debemos especular que representan cambios persistentes en el sistema nervioso que se reactivan en las situaciones correspondientes. (En esto, los propósitos revisten una semejanza notable con las actitudes, con muchas actitudes muy probablemente haciendo de evaluaciones con finalidad de situaciones específicas.) Cada meta parcial esencial al logro de la meta de largo alcance ocupa una conciencia focal y puede ser desplazada por los restos sucesivos de obstáculos inesperados o de conflictos que se crean según que

La persona va progresando hacia la meta parcial.

La palabra actitud obtuvo una aplicación psicológica muy amplia partiendo del contexto de la psicología social. Como se verá lección en anterioridad, por diversos psicólogos industriales, es un término de motivación cuando se usa objetivamente, en cuanto que indica el patrón de respuesta probable de la persona con respecto a un objeto o concepto. Si sabemos que una persona mantiene una actitud favorable hacia la religión, podemos predecir que defenderá a la iglesia en caso de surgir alguna discusión con respecto al lugar que ocupa en la sociedad moderna. Si descubrimos que una persona tiene actitudes negativas hacia los animales, podemos predecir que no será la bienvenida a un perro o a un gato perdido en su propia casa.

Cuando se utiliza subjetivamente la actitud, ordinariamente se refiere al modo como se siente una persona hacia cerca de un objeto o concepto determinado.

En el contexto tradicional analítico y reduccionista del sentimiento, esta definición de la actitud restringiría el significado de actitud a si el objeto o el concepto tiene una connotación de agrado o desagrado.

Por supuesto, si alguna persona ha de mantener alguna actitud hacia alguna cosa, habrá tenido que experimentar o aprender algo acerca de esa cosa en algún momento determinado del pasado. Si nunca se ha encontrado anteriormente con el objeto o el concepto, está actualmente en una situación de aprendizaje y puede estar experimentando una serie de experiencias fluctuantes de sentimiento cuando

ocasionalmente investiga con la interrogante.

Ilustremos esto; una persona, sin que hubiera conocido anteriormente a un individuo de origen chino o la comida china, es invitado a comer en un restaurante chino.

Aunque pueda tener una actitud inicial de duda basada en algún temor de lo extraño, no puede tener actitudes preestablecidas hacia ninguna de las comidas que aparecen en el menú, ya que nunca ha experimentado ninguno de esos alimentos ni inclusive los nombres que aparecen en el menú. Con la ayuda de un amigo conocedor, se formula la orden. A medida que se le va sirviendo cada platillo, lo probará con mucho cuidado y en seguida lo revisará con: ¿Cómo me siento con respecto a esto? Si la reacción de los sabores le es aceptable, empezará ahora a acumular juicios favorables con respecto a esta comida y al restaurante. Sin embargo si sus compañeros le dan bromas con historias perturbadoras, y falsas sobre sustancias repulsivas y métodos extraños que utilizan los chinos al cocinar, sus juicios con respecto a sus sentimientos pueden convertirse en fuertes actitudes negativas hacia la comida, hacia el ambiente, y hacia los orientales en general. Como la interrogante "¿cómo me siento?" es una pregunta comprensiva, muy bien puede suceder que una repugnancia o rechazo general de la situación se anexe a la mayoría de las características típicas vinculadas con la situación.

De esta manera, las actitudes son preparaciones aprendidas para respuestas futuras a objetos y conceptos conocidos. Del lado objetivo, cualquier evidencia que se pueda medir de este aprendizaje previo proporcionará una

base para predecir la dirección y naturaleza de la respuesta de una persona cuando ese objeto o concepto se convierte de nuevo en focal. Del lado subjetivo o mental el aprendizaje que es la base de la actitud, es en parte el aprendizaje repetitivo y relativo, esencial para establecer cualquier asociación.

También incluye los juicios racionales y comprensivos de sentimiento que acompañaron el aprendizaje inicial y aquellos que ocurrieron durante experiencias repetidas posteriormente.

Entre las circunstancias que producen cambios en las actitudes están las siguientes:

- a.- La acumulación de nuevas experiencias evaluativas conducentes a la revisión de actitudes establecidas.
- b.- Los varajes más marcados que acompañan a los acontecimientos de naturaleza emocional muy intensa.

CAPITULO IV

LA MOTIVACION Y LA SATISFACCION EN EL TRABAJO

4.- MOTIVOS HUMANOS:

El trabajo es esencialmente a través de la técnica, la transformación que hace el hombre de la naturaleza que a su vez, reacciona sobre el hombre modificándolo, el trabajo ocurre de diversas maneras, una categoría de medio en relación con otros fines, con otras actividades, de tal manera que el trabajo es vivido y experimentado por quienes lo realizan de acuerdo a su contexto sociocultural y político en donde se desarrollan.

La satisfacción experimentada en el trabajo a pesar de las inevitables obligaciones que ésta implica, no puede mantenerse a la larga, sin cierta adaptación del individuo a sus tareas y un grado mínimo de entrega de la personalidad, las personas trabajan por muchas razones, para adquirir, para lograr, crear, ganarse el respeto, socializar, dominar, y no, según parece; porque posean alguna necesidad innata para el trabajo.

Los factores culturales y las experiencias de aprendizaje tienen mucho que ver en que un individuo trabaje de esta manera las personas pueden diferir notablemente en lo que consideran importante en la situación laboral.

Las actitudes de las personas dentro del trabajo, dependerá del grado en que considere que el trabajo, satisface sus necesidades y le proporciona los satisfactores que apetece. Así podríamos decir que según las necesidades que se deban satisfacer, será la motivación que le induzca a trabajar con menos o más satisfacción.

La motivación y la satisfacción en el trabajo a nivel

Global, variará de acuerdo con factores tales como, posición profesional (status), sexo, edad, experiencia, etc.

Para que se realice una aprendizaje efectivo, los incentivos e premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización; es decir, deben estar constituidos de manera que sirvan éstos para lograr sus objetivos personales.

De modo que si se desea motivar al personal, es indudable averiguar lo que se desea obtener de su trabajo ofreciéndoles una atmósfera que brinde mayores incentivos que la actividad física y el sueldo, de tal forma que todo trabajador que con el trabajo que corresponda a una opción libremente escogida y consentida, a determinadas aptitudes, es un factor de equilibrio psicológico, de estructuración de la personalidad, de satisfacción durable.

Nuestra preocupación práctica principal, consiste en encontrar los modos de "motivar" a las personas, para que despliegan un esfuerzo mayor y logren un mayor sentido de satisfacción en su trabajo.

Lograremos éste solamente en la medida en que podamos identificar el objeto por el que la gente trabaja y la forma en que el logro o frustración de éstas metas influyen en su comportamiento subsiguiente.

Si la organización logra crear un ambiente de trabajo en el que se pueda brindar al empleado todas las oportunidades para satisfacer sus necesidades, éste sin duda repercutirá en forma positiva en la motivación del empleado.

La motivación es algo personal, ésta surge dentro de

La persona, aquellos incentivos que agrada y se adaptan a un individuo, es aspecto concerniente a los incentivos en el proceso de motivación, es el más importante para la organización y para el gerente, sin dejar de tomar en cuenta que esas motivaciones generales, están matizadas por la individualidad y que las personas pueden verse involucradas en el trabajo de una organización porque se han interesado en sus objetivos.

Es muy común escuchar en las organizaciones la sentencia; "Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más". Frecuentemente, a este mandato manipulatorio, como si fueran marionetas a quienes hay que motivar. Generalmente se emplea el término como sinónimo de inducción e excitación. Para hacer las cosas más difíciles, se destaca la motivación hacia el trabajo; pero en ésta frase se habla de dirección, como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta.

En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para lograr otras cosas, para la mayoría de las personas, el trabajo no es sino un medio. Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en si mismo es o puede ser gratificante no podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en si mismo; por lo contrario, debemos conocer cuáles son los objetivos de las personas que pueden ser logrados a través de un medio; el trabajo.

Por otro lado, todavía en muchos libros se habla de que un trabajador contento produce más y mejor. Es muy común caer en el error de que un elemento motivado, produce más. A fin de cuentas, muchos administradores se

interesan por motivar a sus trabajadores para lograr mayores niveles de producción. Espero la motivación es uno de los muchos elementos que son necesarios tomar en cuenta en el proceso de producción, el individuo desarrolla un esfuerzo (es decir, manifiesta una conducta), que se finca en su personalidad, pero condicionamos en parte por su ambiente cultural y por la organización. Por ejemplo, un obrero puede estar motivado para elevar una producción elevada, pero si sus compañeros de trabajo le presionan para que no lo haga, o si los procedimientos de la organización fallaron y no tiene batería prima, entonces logrará esa elevada producción. Si trabaja a un ritmo impuesto por la línea de montaje (tecnología), su motivación elevada no servirá de nada. Volviendo al esfuerzo éste tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetos; los del individuo y los de la organización. Entre más cercanos están unos de otros, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios. Entre más separados, menos beneficiará la organización con ese esfuerzo.

Entre las varias fuentes de motivación, una está relacionada con el trabajo mismo. Los empleados están dedicados a actividades de la compañía más de la tercera parte de sus horas de vigilia.

Como un aspecto de importancia de la vida de nuestra cultura, el trabajo satisfactorio contribuye a una sensación de bienestar general en el hombre y un sentimiento de valía personal. El trabajo que no es personalmente satisfactorio tiende a tener efectos opuestos.

Los primeros estudios de Taylor (1911) fueron dicta--

bas sobre la premisa de que el dinero era el incentivo primordial para el trabajo. Más por el respeto que la industria tenía a Taylor, los planes de incentivos proliferaron en los Estados Unidos, llegando a la cúspide de su popularidad al principio de la Segunda Guerra Mundial.

El plan más favorecido fue el sistema a destajo, por el cual se pagaba a los empleados por cada unidad de trabajo producida.

La misma guerra impidió el momento de popularidad de los planes de incentivos. La elevada productividad durante este período fue motivada por el patriotismo y por el aspecto de las prestaciones sociales asociadas a continuación de esa guerra. Los planes de incentivos nunca recuperaron su anterior popularidad, a pesar de sus demostraciones empíricas del desempeño incremental a continuación de la implantación de un sistema de incentivos.

La declinación de la posguerra en la implementación de los planes de incentivos ha sido explicada por Lawler (11).

Sobre la base de que consideramos una condición relativamente prevalente de desconfianza en la industria. Los empleados a quienes se pagaba un bono por productividad excedente una norma o cuota de trabajo establecida, sospechaban que esta cuota base sería elevada siempre que el nivel del bono requiriera importancia, y esas sospechas eran confirmadas con frecuencia.

11.- S. E. Lawler, *Actitud Empresarial*, Edwin Morsey, 1965.

Una explicación secundaria del impacto disminuido de los planes de incentivos es que estos planes requieren que se otorguen aumentos relativamente grandes en la paga a los trabajadores de más mérito; con frecuencia las compañías no están dispuestas a satisfacer este requisito.

Los seres humanos están impulsados para satisfacer una amplia variedad de necesidades. Algunas de ellas tienen bases fisiológicas (por ejemplo, la necesidad de alimento, agua y descanso); otras, como la necesidad de aprobación por parte de iguales, la propia estimación y el logro, están derivadas de la sociedad. Es obvio que muchos impulsos tienen influencia sobre el comportamiento del individuo en un momento determinado.

El comportamiento observado no es en sí un índice absoluto de la motivación subyacente. Dos empleados que exhiben el mismo comportamiento, sigamos ausentismo excesivo, pueden hacerlo porque satisfacen necesidades completamente distintas. En igual forma, las mismas acciones de un individuo en ocasiones distintas pueden ser resultado de diferentes motivaciones en esas ocasiones.

Un hecho adicional completa más aún el estudio de la motivación: las personas no siempre están conscientes de las razones para sus actos. Muchos de nuestros sentimientos respecto a una predisposición hacia circunstancias y personas encontradas en la vida adulta tienen sus raíces en experiencias en la niñez, con frecuencia reprimidas.

En vista de la complejidad, no sorprende que los psicólogos no puedan responder en forma afirmativa a la solicitud de la administración de encontrar el "botón vital" de

un empleado que pueda ser presionado para mejorar su nivel de productividad. Tal a título refleja un punto de vista esencial de la Teoría X: esto es, que la motivación sea proporcionada por la administración, ya sea en forma de recompensas o de amenazas de castigo.

La opinión contrastante de la Teoría Y enfatiza que los empleados desean desempeñar sus trabajos bien, pero con frecuencia se ven impedidos en este esfuerzo por los obstáculos impuestos por la administración.

De acuerdo con esta última opinión, la administración no puede motivar a sus empleados mediante, por ejemplo, el enriquecimiento del puesto y el momento en las oportunidades para que el empleado despliegue sus iniciativas, lo único que puede hacer la administración es eliminar los obstáculos para motivar al empleado.

B.- TRABAJADORES SATISFICHOS:

La organización emplea estos medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuada dentro de la organización a fin de degerrar los inoperantes, desde luego que se consideran adecuados puesto que contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

La conclusión es lógica, para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización; es decir deben estar constituidos de manera que sirvan a éstos para lograr sus objetivos personales.

Sin embargo, ya sea lo uno o sea la otra naturaleza humana común a todos los hombres o bien recurriendo al concepto de cultura podemos pensar en encontrar objetivos o motivaciones generales que puedan reducirse a unas pocas categorías, sin dejar de tener en cuenta que estas motivaciones generales están matizadas por la individualidad.

Aunque se han ofrecido muchas teorías de la motivación, es bien complicado determinar cuáles son las más adecuadas para la aplicación de la motivación en el trabajo.

Las organizaciones vigorosas invariablemente tienen una mayoría de "buenos trabajadores"; personas que están obviamente muy motivadas, por ello parece más plausible que las organizaciones vigorosas respondan de mejor manera a las necesidades humanas.

La mayoría de los autores modernos están persuadidos de que para comprender mejor la salud organizacional, tenemos que estudiar los principios básicos que gobiernan la motivación humana, así como los factores que contribuyen a el sentimiento de satisfacción individual en el trabajo.

Ordinariamente, se da por supuesto que la satisfacción en el trabajo, resulta directa e indirectamente de la habilidad de la organización para responder a las necesidades humanas. Igualmente la productividad (la otra señal principal de una organización vigorosa) depende principalmente del grado en que los individuos son motivados para el trabajo, por consiguiente, debemos suponer que desde el punto de vista histórico, apenas si existe alguna razón para creer que el hombre tiene un deseo innato de trabajar.

Más bien, la moderna "Ética del Trabajo", parece haber aparecido como resultado, de presiones culturales, principalmente de la doctrina Calvinista, la "Ética Protestante" de que el trabajo es agradable a Dios, y del "Darwinismo Social". El trabajo tiene un valor de supervivencia. La sociedad moderna, ha tenido tradicionalmente en muy alta estima a aquellos individuos que logran cierto éxito mediante un trabajo arduo, condenado con la misma vehemencia a los que fracasan por falta de un trabajo esforzado. Se ha desarrollado un sistema minucioso de remuneraciones sociales y castigos, para asegurarse de que estas actitudes que infunden a los niños desde sus primeros años, y para las que conservan durante toda su vida.

Sin embargo, hay pruebas de que la situación está cambiando, en la actualidad la sociedad no tiene al trabajo en tan alta estima como en otros tiempos, más aún, existen seg

gestos de la sociedad en los que las presiones laborales están en gran parte ausentes u operan para producir actitudes de trabajo negativas.

Por ejemplo, el caso de Argentina es en muchas áreas en las que el desempleo crónico es parte de la vida misma. En estos casos estigmatiza la ociosidad; por el contrario, con frecuencia se alaba, sobre todo los demás, a el individuo que logra cierta riqueza o posición a base de un esfuerzo mínimo.

Por lo anterior, parece que las actitudes laborales negativas se aprenden con la misma facilidad que las positivas, parecerá que la gente trabaja porque está hecha de esa manera, porque la sociedad ha hecho que muchas cosas dependan del trabajo; desee los elementos básicos de alimentación y vivienda, hasta la aprobación social y estima en sí mismo.

La cuestión es que para llegar a comprender por qué trabaja la gente, o más correctamente, por qué en particular un individuo trabaja tenemos que procurar desenredar una maraña extremadamente compleja de finalidades y motivos humanos.

La mayoría de los fines hacia los que el trabajo se orienta, han sido y siguen siendo condicionados por la experiencia del individuo.

Los autores no están de acuerdo sobre cuáles son los fines si los hay, que representan las necesidades humanas básicas.

Para fines prácticos, poco importa de dónde proceda un

motivo, con tal que nos conste que influye sobre la ejecución o sobre la satisfacción, nuestra preocupación, práctica principal consiste en encontrar modos de motivar a las personas, para que desplieguen un esfuerzo mayor y logren una mejor y mayor sensación de satisfacción en su trabajo.

Lograremos ésto, solamente en la medida en que podamos identificar el objeto con el cual la gente trabaja, y la forma en que el logro o la frustración, de éstas metas, influye en su comportamiento subsiguiente.

Por lo general, y con frecuencia incorrectamente, parece que un empleado que esté satisfecho en su trabajo estará motivado para una mayor productividad, para menos ausentismo y para otras muestras de un desempeño superior en el trabajo.

Inclusivo cuando no se obtiene esta relación anticipada entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño, existen sin embargo, beneficios sustanciales que se muestran a las organizaciones al obtener información sobre la satisfacción de sus empleados.

La mayoría de los gerentes, si se les da a elegir, preferirán tener empleados satisfechos que inconformes.

La investigación de Hoppock, (17), es uno de los primeros estudios sobre la satisfacción en el trabajo, fué hecho en 1935, usando el método de cuestionario. Tres de sus puntos se muestran en la tabla 1, junto con las respuestas

TABLA 1 RESPUESTAS AL CUESTIONARIO DE HOPPOCK

1.- Elija uno de los enunciados que siguen, que mejor describa qué tanto le agrada su puesto. Coloque una marca frente a tal enunciado:

Respuesta	Porcentaje
Lo odio	2
Me disgusta	2
No me disgusta	11
Me es indiferente	9
Me gusta	63
Me entusiasma	9
Me fascina	5
	<hr/> 100

2.- Si pudiera y pudiera elegir entre todos los trabajos del mundo, ¿cuál elegiría? (Marque uno)

Respuesta	Porcentaje
Su actual puesto.....	40
Otro puesto	16
Otro puesto en otra ocupación	30
	<hr/> 100

3.- ¿Qué es lo que le proporciona más satisfacción? (Marque uno)

Respuesta	Porcentaje
Su puesto	66
Las cosas que hace en su tiempo libre	34
	<hr/> 100

Obsérvese que la respuesta al punto 1, el 77% de los que respondieron indicaron que les gustaban, tenían entusiasmo y amaban sus trabajos. Este resultado puede parecer un tanto sorprendente, puesto que suele suponerse que típicamente los trabajadores no están satisfechos con sus trabajos, es interesante notar que el resultado es que la mayoría de los trabajadores están razonablemente satisfechos con sus puestos se ha vuelto a repetir más recientemente con los trabajadores de la industria automovilística.

Holbrook también determinó la relación entre el nivel del puesto del trabajador y su satisfacción en él. El resumen de los resultados se muestran en la Tabla 2: un índice de 100 representa una insatisfacción extrema; 7000 representa satisfacción extrema.

Es claro que existe una correlación positiva entre el nivel del puesto y la satisfacción en el puesto.

TABLA 2. LA SATISFACCION EN EL EMPLEO COMO FUNCION DE LA CLASIFICACION PROFESIONAL

Clasificación	No. de casos	Rango de índices	Im. M.
Manuales Inexpertos	55	100-650	401
Semiexpertos	74	125-650	483
Expertos Manuales	84	125-675	510
Subprofesionales	32	250-700	548
Profesionales, Administrativos y ejecutivos	23	300-700	560

Esta relación entre el nivel del puesto y la satisfacción en el puesto es consistente con los pronósticos de la teoría de Maslow sobre la motivación.

Los puestos en las clasificaciones más altas indudablemente facilitan la satisfacción de las necesidades que se encuentran cerca de la cima de la jerarquía de necesidades de Maslow, aumentando así la probabilidad de que el empleado experimente satisfacción en el puesto.

Uno de los procedimientos típicos que se utilizan para esta clase de estudios requiere que los empleados estudien una lista de características de empleos y que les adjudiquen rango o clasificación de acuerdo con la importancia que tienen para ellos.

En la tabla 3 se presentan los 10 factores considerados como los de mayor importancia por los empleados de las compañías. Esta tabla presenta también las expectativas de los funcionarios ejecutivos y de los líderes laborales referentes a los rangos que los empleadores adjudicarían a estos factores.

TABLA 3 LOS 10 FACTORES MAS IMPORTANTES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCION EN EL EMPLEO, DE ACUERDO CON LOS RANGOS ADJUDICADOS POR LOS EMPLEADOS, FUNCIONARIOS EJECUTIVOS Y LIDERES LABORALES.

Rango	Estimación de los empleados	Expectación de los funcionarios ejecutivos.	Expectación de los líderes laborales.
1.....	Seguridad	Pago	Pago
2.....	Promoción	Seguridad	Seguridad
3.....	Pago	Vacaciones	Horas
4.....	Beneficios	Promoción	Condiciones de Trabajo
5.....	Información referente a éxito o fracaso en el empleo	Condiciones de trabajo	Gremios
6.....	Clase de trabajo	Actitud de la compañía	Actitud de la compañía
7.....	Prácticas de vacaciones y días festivo	Clase de trabajo	Modo de atender las quejas
8.....	Supervisión	Beneficios	Vacaciones
9.....	Reparto de utilidades	Supervisión	Relaciones, sindicatos gerenciales
10....	Condiciones de trabajo	Horas	Programa de evaluación de empleos.

Una de las conclusiones más importantes de dichos estudios es que con frecuencia ni los funcionarios ejecutivos ni los líderes gremiales comprenden bien las necesidades de los empleados. Por ejemplo, el factor "información referente al éxito o al fracaso en el empleo" le adjudicaron los trabajadores un rango muy importante.

Pero los funcionarios ejecutivos y los líderes gremiales lo excluyeron de los que encapaban var entre los 10 primeros rangos. El último grupo, en particular, se inclinaba a sobreestimar el grado de interés de los empleados por los asuntos gremiales.

El rango que los empleados adjudican a cualquier factor del empleo depende, naturalmente, de los factores específicos que se les pide que consideren. Es también función del cargo del empleado y del contexto del empleo.

Así por ejemplo, una clasificación por rangos de importancia de varias características del empleo para los inspectores industriales, difería en muchos aspectos importantes de los rangos que aparecen para los empleados de línea en la primera columna de la tabla 3. Los inspectores incluían, entre las características importantes, a varias que encapaban en la clasificación establecida por los empleados de línea; por ejemplo, una mayor responsabilidad personal y mayores oportunidades para actuar independientemente. Los inspectores también asignaron algunas características, como los beneficios marginales, rangos más bajos que los empleados de línea. Sin embargo, ambos grupos de trabajadores consideraron que las condiciones de trabajo eran las características de menor importancia y la seguridad y la oportunidad de ascenso las de mayor

importancia.

Es evidente que la administración tiende a exagerar la importancia de la paga como determinante de la satisfacción en el trabajo. Como lo indicamos antes, se han creado sistemas de paga de incentivos bastante complejos para compensar a los empleados sobre la base de la productividad (sea individualmente o en grupos) o sobre algún criterio relacionado. Sin embargo, en este estudio en particular, se indicó que la tarifa de la paga fue citada por sólo el 7% de los trabajadores como factor de más importancia en el trabajo.

Un extenso estudio reciente de la literatura sobre la satisfacción en el trabajo (Lawler, 1951) concluye que los empleados clasifican la paga como el determinante de más importancia de la satisfacción en el trabajo sólo en aproximadamente el 30% de los estudios de campo.

La importancia relativa que los trabajadores le conceden a este factor es invariablemente una función del salario que recibe corrientemente en relación con el que se les paga a otros que desempeñan trabajos similares o que requieren de instrucción y experiencia similares. La importancia que le conceden es también función de las necesidades de los empleados en relación con lo que pueden adquirir con lo que ganan.

Los resultados proporcionados por un gran número de trabajadores, que se ofrecen en la tabla 4, ponen de manifiesto que con frecuencia los empleados consideran los factores relacionados con la propia satisfacción y el reconocimiento de los méritos personales más importantes que

el salario.

Naturalmente, sería un error sostener que el monto del salario no está relacionado con la satisfacción en el empleo.

Sin embargo el asunto consiste en que, una vez que el empleado tiende a limitar o rebajar ciertos ingresos, su punto de vista respecto del empleo tiende a reflejar hasta qué grado éste satisface ciertas de sus necesidades de origen social. Por lo tanto, las recompensas monetarias no se pueden considerar como una sanción, ni siquiera como el incentivo más importante que rige la motivación del empleado.

La importancia que los empleados conceden al factor seguridad se puede observar con claridad en la Tabla 4 y ha sido confirmado por otras investigaciones de naturaleza similar (Hersey, 1966; Wyatt, y Langdon, y Steek 1967).

TABLA 4 IMPORTANCIA DE DIVERSOS FACTORES, SEGUN OPINION DE LOS EMPLEADOS.

	Porcentaje de 7000 trabajadores que incluyeron este punto entre los cinco primeros.	Porcentaje que le adjudicó el primer lugar
Un empleo permanente	61.9%	36.1%
Escala de pagos	52.6	7.2
Oportunidad de ascenso	41.9	6.9
Un jefe equitativo	39.5	4.8
Trabajar en el empleo que se prefiere	36.3	15.2
Reconocimiento de la labor que se hace	29.6	2.2
Vacaciones y días festivos	21.5	0.4
Compañeros de trabajo amigables	21.3	0.7
Prestaciones médicas y de salud	20.6	0.6
La pensión	9.7	7.1

La importancia relativa de la seguridad en comparación con otros aspectos intrínsecos del empleo, tales como el pago o el reconocimiento de los méritos personales, varía en función de la clasificación del empleo y del grado efectivo de seguridad que los trabajadores sienten en su empleo. Es probable que los empleados que no están bajo amenaza de un despido precipitado, consideren otros factores además de la seguridad, como de importancia emocional.

Sin embargo, en muchas experiencias que recuerdan el abundantemente desempleo y los altos índices económicos de la depresión y, por consiguiente, le adjudican una importancia muy grande a la seguridad del empleo.

Los mejoramientos de la eficiencia industrial vienen a menudo acompañados de una fragmentación de la tarea realizada por cada empleado. La sensación de satisfacción y de orgullo personal que le produce al artesano su capacidad para transformar la materia prima en un producto terminado, muy pocas veces se experimenta dentro de la estructura fabril actual. El empleado del presente tiene la misma necesidad que su predecessor de experimentar una sensación de realización, orgullo y vanidad personal. La importancia de estos factores se manifiesta en los altos rangos que consistentemente les adjudica los trabajadores en los cuestionarios, tales como "oportunidad de utilizar sus propias ideas" y "crédito por el trabajo realizado".

Aun cuando a menudo es imposible dar a cada empleado la oportunidad de experimentar el orgullo del artesano, es posible y necesario proporcionar la clase de instrucción que le permita a cada trabajador comprender el lugar que su labor, a veces mínima, ocupa en la manufactura del producto total. Como ejemplo, se ha encontrado que este

clase de instrucción mejora materialmente el beneficio neto producido por una fábrica de motores amistrados utilizados en los sistemas direccionales y satélites espaciales. Previamente a la instrucción, los ensambladores se sentían inclinados a mostrarse descontentos en la manipulación de los componentes.

Resulta interesante observar que, en general, los empleados consideran las horas trabajadas en las condiciones en que se ejecuta el trabajo como factores de importancia determinante en la satisfacción en el empleo. El bajo valor que consistentemente se asigna a estos factores indica probablemente que la mayoría de los empleos se realizan con normas elevadas en condiciones de trabajo que ofrecen, siquiera, un mínimo de comodidad.

Uno de los descubrimientos significativos del estudio de Hawthorne fue que es posible modificar las actitudes de los empleados mediante el desarrollo de un espíritu de cooperación entre trabajadores y supervisores.

Una relación amistosa entre supervisores y subordinados parecía generalizarse en las áreas favorables de trabajo. La importancia que los trabajadores le conceden a la supervisión, probablemente se debe a que, en cierto modo, el supervisor es un representante de la compañía. Cuando se le considera bajo este aspecto, se convierte en una fuerza primordial que facilita e impide al empleado la satisfacción de sus necesidades de reconocimiento personal.

Por ejemplo, se ha encontrado una estrecha relación entre el descontento con ciertos aspectos de la supervisión

y la terminación del empleo durante el año subsiguiente es que hubieran sido sometidos a un cuestionario referente a la satisfacción en el empleo.

En la tabla 5, se presenta la comparación entre las respuestas que dieron estos grupos con relación a ciertos aspectos de la supervisión.

TABLA 5. RESPUESTAS DE GRUPOS DE VENEDORES DE SEGUROS A ALGUNOS PUNTOS SELECCIONADOS CONCERNIENTES A LA SUPERVISION.

	Porcentaje de sobre- vivientes	Porcentaje de remu- nantes
Me gusta verme libre de supervisión	56	34
Me gusta la ayusa de la supervisión	62	41
Me gusta la amistad personal con el administrador	70	53
Me gusta que el administrador tergiversa u omite explicar temas de cláusulas del contrato	6	16
El administrador no le dedica suficiente tiempo a los problemas de los agentes	4	19
El administrador tergiversó mi haber durante la entrevista previa al contrato	9	74
Me siento libre de discutir mis problemas personales con el administrador	94	90
El administrador te hace sentir a uno que está haciendo un trabajo que vale la pena	90	83
Me siento en libertad de discutir con el administrador los problemas relacionados con las ventas	99	78
Goza socialmente con la compañía del administrador	92	20
El administrador invierte parte de su tiempo en atender los problemas y quejas de los agentes	83	64

Tanto el empleado recientemente contratado como su empleador tienen ciertas expectativas relativas al comportamiento de uno y otro. Se ha aplicado el término contrato psicológico a esas expectativas. Además de las características obvias de este contrato, tales como la cantidad de trabajo que debe ejecutarse y la tarifa de pago, implica un patrón de derechos, privilegios y obligaciones tanto para el trabajador como para la organización que lo emplea, por ejemplo, el empleado puede esperar que la compañía y su supervisor no sean punitivos; o el empleador puede esperar que el trabajador cumpla artículos que se encuentran en la compañía. Tales expectativas no están escritas en ningún contrato formal ni se comunican verbalmente al momento de la contratación. Sin embargo tienen un efecto de importancia sobre las partes contratantes.

El trabajo es uno de los aspectos que componen la experiencia total de la vida. En cierto modo, nuestra actitud hacia el trabajo refleja nuestra historia personal.

Se ha reportado un nivel general más elevado de satisfacción con el empleo entre mujeres que entre los hombres.

También se han investigado las diferencias en la importancia relativa concedida por hombres y mujeres a ciertos aspectos específicos del empleo. Una muestra de trabajadores llenó un questionnaire en que se presentaron los cinco factores siguientes en varias combinaciones puras; ascenso, normas de trabajo, salario, seguridad supervisión. Se les pidió a los sujetos que marcaran el punto de cada par de aseveraciones que ellos o ellas con-

sideraban el más importante de un empleo. En la tabla 6 se resume de acuerdo con el sexo y el estado civil, las preferencias expresadas en términos de porcentajes del número total de selecciones posibles.

TABLA 6 ACTITUD HACIA DIVERSOS INCENTIVOS SEGUN EL SEXO Y EL ESTADO CIVIL.

	Hombres		Total	Mujeres		Tot
	Casados	Solteros		Casadas	Solteras	
Salario ...	40%	40 %	40%	34%	36%	39%
Seguridad..	76	65	69	65	73	72
Supervisor.	32	34	33	51	45	45
Horas de						
Trabajo ...	13	16	15	29	16	21
Ausencia....	83	84	87	71	78	76

Los hombres le concedieron una importancia mucho mayor que las mujeres a las posibilidades de promoción y un poco mayor al salario. Por otra parte, el supervisor le pareció que era más importante la satisfacción en el empleo en las mujeres que en los hombres.

Las respuestas de las mujeres solteras correspondieron, en ciertos aspectos, más estrechamente a las de hombres que a las de mujeres casadas. Esto se nota especialmente en las apreciaciones adjudicadas al supervisor, a las horas de trabajo y a la promoción. Por consiguiente estos datos reflejan algunas similitudes fundamentales en las satisfacciones que los empleados persiguen en sus empleos y en el papel que el trabajo juega en la adaptación general en la vida como función del sexo y del estado civil.

Existe cierta evidencia que indica que con la edad

del empleado aumenta su satisfacción en el empleo, no ha atribuido esta relación a una combinación de factores, incluso el abandono del empleo por los empleados de mayor edad insatisfechos y una especie de conservatismo o resignación a las realidades de la vida y al empleo que acompaña a la edad avanzada. Además, algunos de los factores responsables por el descontento en el empleo, tales como la falta de oportunidades para el ascenso y el salario bajo, tienen un grado menor de importancia para los trabajadores de mayor edad que para los empleados más jóvenes, que tienen una familia que criar.

El nivel de la satisfacción no parece ser el factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin embargo la inteligencia de un empleado sí tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los empleados para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que poseen habilidades que son demasiado exigentes para sus oportunidades laborales, se sienten a menudo descontentos con su labor. La aplicación de esta relación para la instrumentación e procedimiento adecuados de elección del personal, es evidente en sí mismo.

La experiencia en el trabajo está relacionada con la satisfacción de una manera bastante interesante. Como es de esperarse, los empleados nuevos tienen tendencia a sentirse satisfechos con su trabajo, sin embargo, la "luz verde" termina después de cierto tiempo, a menos que el empleado sienta que está realizando progresos constantes hacia el logro de sus necesidades profesionales y sociales.

Casi toda compañía tiene empleados que, después de

varios años con la organización, sienten que no encuentran
 de obtener aumento de salario con suficiente regularidad
 y que están desempeñando una labor sin futuro. El efecto
 que esto tiene es provocar un descenso en el nivel de sa-
 tisfacción prevalentemente durante varios años después del
 principio del empleo. El nivel de satisfacción parece au-
 mentar de nuevo después de seis o siete años y alcanza
 su máximo para los trabajadores que han permanecido con
 la compañía alrededor de 20 años. Esto se debe induda-
 blemente a que los empleados más descontentos han busca-
 do otro empleo, ya sea voluntaria o involuntariamente. A
 demás, los empleados que se han sentido animados a quedar
 se en la compañía tanto como 20 años, han recibido pro-
 bablemente la clase de estímulo que produce sensacio-
 nes de satisfacción en el empleo.

A todo lo largo de este estudio se ha enfatizado, los
 diversos factores, que influyen en la satisfacción en el
 trabajo, otro de ellos y no menos importante es la adap-
 tación del personal, se ha encontrado que la adaptación
 estaba relacionada en forma positiva también tanto con el
 nivel ocupacional del empleado como con su percepción de
 que sus habilidades estaban siendo aprovechadas con efica-
 cia.

Ya hemos dicho que la correlación entre la satisfac-
 ción en el empleo y los factores del descenso, tales
 como la productividad, la proporción de accidentes, el
 ausentismo y la rotación de empleos tienden a ser empu-
 jados.

Un número considerable de investigadores han corre-
 lacionado una medida de la satisfacción en el empleo con

Asociaciones de la ejecución de los trabajadores, res--
 luidas por los supervisores, y se han visto obligados a
 llegar a la conclusión de que no existe una relación es--
 pecial entre estos dos factores.

Sería un error sacar en conclusión de lo dicho antes
 que la satisfacción con el empleo no es un factor de im--
 portancia en la industria, y que no se puede esperar a
 pesar de los esfuerzos que la gerencia hace por lograrlo
 el hecho es sencillamente que la satisfacción en el em--
 pleo es compleja. Semejante complejidad hace difícil ge--
 neralizar acerca de los factores que contribuyen a la sa--
 tisfacción tanto como a la insatisfacción con el empleo
 así como también acerca de la influencia que tales acti--
 tudes ejercen sobre el desempeño del trabajo.

Son muy comunes las diferencias individuales entre
 los empleados en lo que se refiere a las metas que per--
 siguen (aspiras individuales de necesidades) y, por lo
 tanto, en lo que se refiere a la eficacia de los facto--
 res específicos como elementos que determinan la satis--
 facción y la conducta en el empleo. Además, tal como ya
 se ha señalado, las metas de las necesidades son extra--
 ordinariamente flexibles, puesto que reflejan las variaciones
 que se comencen en el momento a los resultados potencial--
 es.

Esta situación es absolutamente análoga a la expe--
 riencia de usted en el ámbito educacional. Es poco proba--
 ble que la cantidad de esfuerzo que ha gastado en un cur--
 so determinado sea afectada únicamente por sus senti--
 mientos acerca de dicho curso. Sin tomar en cuenta que
 usted se sienta feliz o desgraciado con el curso, y haya

elegido tomarlo o no haya visto obligado a hacerlo para llenar un requisito de la universidad, se encuentra usted presionado, en cierto modo, para producir (es decir, aprobar el año) con el objeto de poder graduarse.

También los empleados laboran bajo condiciones de coacción. Es posible que para ellos no sea el objeto fin al la productividad o la estabilidad en el empleo, como tampoco lo es para usted aprobar el año académico. Para algunos empleados, una alta productividad o la estabilidad del empleo puede significar un medio de iniciar la relación de ciertos otros seres, tales como una buena posición o la acumulación de un nuevo cargo cuando la presión de la producción es fuerte, es posible que el empleado ejecute su trabajo eficientemente, ya sea sin obtener una verdadera satisfacción en su empleo o aun cuando en realidad se sienta muy descontento.

Además, es ingenuo dar por sentado que las metas de la gerencia y las de los empleados siempre coinciden.

Mientras que es posible que la gerencia conceda gran importancia a la eficiencia de la productividad, hay al menos algunos empleados que no sienten atráfos hacia otros objetivos que también se pueden satisfacer dentro del ámbito laboral. Por ejemplo, el trabajador que experimenta un elevado grado de motivación derivado del deseo de verse aceptado o valorado por sus compañeros de trabajo, es posible que en realidad experimente por sus compañeros de trabajo, es posible que en realidad experimente una creciente satisfacción al limitar su productividad si en ello consigue ser aceptado en el grupo.

Las correlaciones de que se tiene la noticia entre las apreciaciones de la satisfacción con el empleo y

el desempeño del trabajo no hay duda que son subestimaciones que resultan de ciertas dificultades de procedimiento que afectan de manera adversa la confiabilidad y la validez de ambas medidas.

En cierto modo, esta es una función de la subjetividad inherente a ciertos criterios de la satisfacción y el desempeño. También es consecuencia de lo inadecuado de los registros y de ciertos problemas de evaluación inherentes a las actitudes que se adoptan para la valoración.

CAPITULO V

EL CONFLICTO DERIVADO DE LA INSATISFACCION EN EL TRABAJO

Que AUSENTISMO :

Es una de las más sutiles y al mismo tiempo más comunes de las identificaciones del descontento de los empleados, lo cual mostrará actitudes negativas hacia el trabajo.

El ausentismo está constituido por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo, que ocurren cuando el empleado debería presentarse a laborar.

Cuando una persona no satisface un mayor número de necesidades, o de objetivos personales, es potencialmente un buscador de empleo en otra organización, de tal manera que el trabajador al igual que cualquier otro individuo necesita de ciertas cosas, y que tales necesidades influyen en su modo de sentir de comportarse.

Una escuela de psicología, llamada "dinámica" o configurativa, mantiene que existen dos clases principales de necesidades que los hombres luchan por satisfacer (13).

La primera clase incluye las necesidades que se relacionan con la supervivencia; alimento, vestido y techo. A estas necesidades a veces se las llaman "primarias" o necesidades biológicas.

La segunda clase importante de necesidades pudiera designarse como sociales o psicológicas sociales. Aceptación por los camaradas del trabajador, aprobación de todos los demás, inclusión en grupos sociales oficiales y extracorporales de la planta, del hogar y de la comunidad, participación en los grupos de planteamiento; todas ellas son im-

13.- Roger M. Beilows: "Learning as Perceptual Evolution", Psychological Review, XL (1963), pp. 138-59.

portantes fuerzas motivacionales.

Los auspiciadores de esta perspectiva de necesidades dinámicas dicen que todos los trabajadores "motivados" se encuentran en una relación de tirantez o tensión con su medioambiente. Resisten necesidades insatisfechas. Esas necesidades insatisfechas pueden ser biológicas, sociales o, por lo común, una combinación de ambas. En tiempos un trabajador de planta y tiempo completo esta capacitado, según toda probabilidad, para cubrir el mínimo de sus necesidades biológicas; ni él ni su familia padecerán de frío ni de hambre. Sin embargo, la mayoría de los hombres no se detienen allí en sus apetitos y deseos. Para uno de los trabajadores, el "techo" puede significarle ser dueño de un hogar en forma de granja, extendiendo en un acre de tierras, más bien que arrendar una casa de cinco habitaciones de las hechas en serie.

El valor de prestigio del hogar le representa una necesidad social, una fuerza motivante que le importa más que la necesidad primaria biológica del techo y el abrigo. Como propietario del hogar, deriva aprobación de sus amigos y compañeros de trabajo. En este caso un salario elevado sería el medio indirecto de satisfacer su necesidad.

Inconstancias en el trabajo o abandono de él constituyen uno de los principales índices del descontento. La gerencia se interesa siempre en las causas de "retiro" o "intermitencias", así como en los métodos de control. Tomando medidas como por política, para impedir el descontento antes de que los trabajadores se separen de sus empleos, vayan a la huelga o muestren de otra manera su desagrado,

Los ejecutivos logran a menudo impedir que se presenten situaciones de emergencia en el trabajo.

La tesis central se funda en que la solución de este problema de la conducta del trabajador no puede prevenirse de medidas de emergencia o de una vez al año, como las que se introducen al negociar el contrato de la unión. Tampoco se obtiene la solución mediante técnicas de negociaciones más atinadas o precisas. Sólo puede lograrse por la gerencia de personal, si ésta cuenta en su base misma con metas que tomen en consideración el bienestar del trabajador así como su eficiencia productiva.

El estudio de los hechos que giran un torno de la insatisfacción y descontento del trabajador individual, nos podrá permitir encontrar las causas del descontento, y de ésta manera podremos desarrollar técnicas apropiadas para su control.

La gerencia se referirá a un individuo satisfecho como a un trabajador bien ajustado. No es peleonero, no es faltista, no es impuntual, no imparticipativo, desde el punto de vista de la gerencia, el trabajador disfruta de unas relaciones adecuadas entre varios grupos, inclusive de supervisores y de la gerencia.

Experimenta, y en ocasiones la expresa, un grado de lealtad hacia estos grupos y hacia la empresa para la cual trabaja. Deriva satisfacción de ser miembro de estos grupos. Su supervisor aprueba el tipo de grupo al que pertenece. Parte de su satisfacción proviene a través de este estado de estímulo normal. Se traduce en un trabajo satis

factoria, y por lo tanto lo que comúnmente se denominan buenas relaciones con la gerencia. En un trabajador satisfecho.

El descontento del trabajador, por otra parte, es un estado de tirantes o tensión anormal. Por lo que la gerencia se refiere, puede decir que un trabajador descontento es el que no se encuentra en un estado de estímulo normal, el trabajador deja de ser un productor, puede convertirse en buscapiertos. Con frecuencia, la conducta del trabajador es resultado de ser miembro de camarillas de trabajadores que fomentan una actitud que, desde el punto de vista de la gerencia, resulta desagustada e indeseable. Dichas tensiones suelen manifestarse en agravios, demoras en la producción o absentismo inusitado

Las tirantezas normales, en sus etapas más avanzadas dan como resultado manifiestas actividades como piques en el trabajo, autorizados por la unión o no autorizados, separaciones de empleo o práctica de actos de otra naturaleza que no se avienen con las normas que diseñarían las gerencias.

Una actitud francamente negativa del trabajador hacia la organización donde presta sus servicios, está motivada a su vez por la agresión como respuesta a la frustración y en este sentido, si la motivación impulsa al organismo, como se ha explicado anteriormente, la frustración impide que el organismo sea impulsado en la consecución de un objetivo, entonces esa fuerza es canalizada y no hacia el objetivo, sino hacia otro lado, es entonces, cuando la primera forma de reacción a la frustración es la agresión, la energía de la motivación se dirige hacia el objeto frus

tante, es peligroso e inconveniente por alguna razón; no debe agredirsele directamente, entonces puede agredir a los compañeros de trabajo, los utensilios, los materiales, personas de su propia familia, etc.

Cualquier impedimento en la satisfacción de las necesidades básicas, se considera como una amenaza psicológica, un hombre básicamente insatisfecho puede definirse como enfermo, la dimensión meramente racional de la conducta humana que somete el trabajo a un control cada vez más amplio y que opera como un medio que facilita la utilización de la organización para el cumplimiento de los intereses colectivos económicos, bien se desenvuelve en una enajenación dolorosa de la vida íntima del individuo.

Todo trabajo mal escogido inadecuado al individuo, entraña para éste, efectos nocivos; todo trabajo experimentado como algo ajeno por quien lo realiza en el sentido propio del término, es un trabajo dos veces enajenado, todas las labores apreciadas como despersonalizadas, aquellas en las que no participa el sujeto, todas esas tareas son tareas enajenadas.

B.- IMPUNTUALIDAD:

Constituye una forma indirecta de manifestar la insatisfacción y está más ligada a la forma de ser del individuo y en este sentido parece ser menos grave que el ausentismo, sin embargo, no deja de ser preocupante el alto índice de impuntualidad observado en la gran mayoría de la organización en nuestro medio.

La impuntualidad de hecho muestra actitudes negativas del trabajador hacia la organización, las actitudes de la persona dentro del trabajo dependerá del grado en que se considere que el trabajo, satisface sus necesidades y le proporcione los satisfactores que merece.

Así podríamos decir que según las necesidades que se deban satisfacer, será la motivación que le induzca a trabajar con más satisfacción.

Tal como la unión juzga de la conducta del trabajador cuando éste se declara en huelga autorizada, su actitud es normal. Por cuanto al trabajador, según la percibe él, también es normal, debido a su lealtad hacia el grupo al que pertenece, la cual engendró la conducta. Vista por la gerencia, resulta, por supuesto, normal, o desajustada o indeseable. Cuando el consultor la considera, tal conducta aparece poco meritoria o justa, dependiendo de la perspectiva y de las afiliaciones que posea. Todo lo cual se deriva del punto en que uno se coloque para enfocar la conducta seguida y de las sociedades de que sean miembros y de las lealtades que sientan los observadores (14).

14.- Ross Stagner: "Psychological Aspects of Industrial Conflict: I. Perception", Personnel Psychology, I (1948) pp. 131-43.

Algunas conductas reflejan tan sólo pequeños descontentos por parte del individuo. Quizás ni llegue a reconocer ese descontento en sí. Sucede a menudo que ni es perceptible para los supervisores o para la gerencia el que el trabajador esté descontento. Semejante conducta la llamamos inarticulada, en cuanto no se habla de ella abiertamente, no se ostenta con simpatía al observador casual.

Las formas inarticuladas de descontento son las actitudes del individuo, el que le agranan ciertos procedimientos de parte de la gerencia, o el que vote en una decisión de la compañía de la manera en que la gerencia habría de calificarse como voto bien ajustado o deseable.

Si el descontento del trabajador se convierte en articulado, en manifiesto y en perceptible para la gerencia cuando existe y consiste principalmente en actitudes de ausencias excesivas o de demoras en el trabajo por parte del trabajador.

El descontento de los trabajadores como grupo puede, similarmente, describirse en calidad de conducta articulada o inarticulada. Si el descontento inarticulado no se expresa en la conducta manifiesta del grupo.

Está en relación con actitudes o con normas potenciales de conducta. Los medios para medir las actitudes, ya sea en forma de cuestionarios o con entrevistas, son lo suficientemente sensitivos como para descubrir sentimientos vagos e indefinidos por parte de los grupos de individuos. La expresión inarticulada del descontento pasa con mayor significación en la gerencia, si se elaboran y

emplean en su medición determinados procedimientos sensitivos tales como las escalas de actitud y técnicas de entrevistas. Entonces pueden aplicarse medidas preventivas con objeto de impedir una actitud de conducta de tipo manifiesto que resulta tan costosa.

La conducta de grupo articulada o manifiesta toma, por lo general, la forma de inconsistencias excesivas, huelgas ciegas, boicots y paros en el trabajo. Imposible justipreciar el costo para la sociedad de las huelgas de trabajadores.

Más trabajo de investigación se ha llevado a cabo en inconsistencias en el trabajo y autores inferidos se han obtenido sobre ellas que en cualquier otro aspecto dinámico de del descontento del empleado. Aunque las inestabilidades apenas son una de las facetas del desajuste del empleado, se pueden considerar en algún detalle, supuesto que son más susceptibles de medida que ninguna otra manifestación. Hemos de añadir énfasis en que a los gerentes se les exige, como parte de su responsabilidad, que relacionen entre sí los fenómenos varios y los métodos para enfrentarse a n ellos en el campo del personal. Ningún indicador está separada de los otros. Ningún método de gerencia o de personal se puede aislar o separar de los otros métodos y técnicas de gerencia. Las inconsistencias pueden considerarse un sistema de descontento, por lo cual existe una multitud de factores influyentes relacionados entre sí.

La entrevista de terminación es un instrumento que puede suministrar a la gerencia y por tanto al administrador, datos respecto a la eficiencia de sus políticas de

personal. Es un procedimiento para discutir con el empleado que se retira las razones que tuvo para ello. Es el último paso en el procedimiento de la terminación.

Dicha entrevista es muy probable que sea más útil si se lleva a cabo por alguien que no sea el supervisor inmediato del empleado. En tales casos, puede poner en claro agravios reales e imaginados, entendidos, falta de comprensión del empleo, falta de comprensión de la importancia que el empleo tiene sobre el bienestar de la producción en general, diferencias de salarios inadecuadas, deficiencias en las políticas y en las prácticas de selección y colocación, ansiedades neuróticas, problemas del hogar o con el personal. En algunas ocasiones, las entrevistas de terminación van como resultado de la eliminación inmediata de la causa. También a veces se logra con ellas al obtener a un empleado varioso.

En una planta industrial, la técnica de las entrevistas de terminación se usó durante un periodo de seis meses para obtener informes que sirvieran para estudiar a los empleados. Dicha empresa pretendía llegar hasta el fondo de los sentimientos genuinos y reacciones de 300 empleados alientes.

Después de que concluía la entrevista de terminación con el que se retiraba, se anotaban las respuestas a siete preguntas en un cuqueleto de entrevista. A los empleados no les entrevistaba su antiguo supervisor, sino más bien uno de estos tres individuos; un entrevistador de retiro, el ayudante del gerente de empleos o el escribiente de personal. el entrevistador de retiro habló personalmente con el 60% de un grupo de 300.

**Tabla 7 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS DE RETIRO DE 300
EMPLADOS.**

PREGUNTAS	RESPUESTAS DE LOS S LIANTES (EN PORCIENTO)	
	SI	NO
1. ¿Se le dijo que todos los soli- citanes deben estar de acuer- do en trabajar todos los tur- nes?	95	5
2. ¿Estaba usted mal situado en su trabajo?	17	83
3. ¿Fue capaz de adaptarse a las condiciones del departamento?	88	12
4. ¿Se hallaba usted irritado per- sonalmente por otros empleados?	13	87
5. ¿Lo era por la supervisión?	8	92
6. ¿Le estaba por las condiciones sanitarias?	9	91
7. ¿Le irritaban en lo personal los turnos?	15	85
8. ¿Hicieronle promesas que no le cumplieron?	2	98
9. ¿Estaba satisfecho de las condi- ciones en general de aquí?	96	4
10. ¿Le avisó a su familia respec- to a su retiro?	71	29
11. Piensa usted que la compañía le informó mal sobre algunos de los trabajos que le encomendó?	6	94
12. ¿A qué se reduce su crítica principal de la compañía? per ciento sin ningún criterio per ciento con comentarios favorables per ciento con comentarios desfa- vorables	53 26 21	68 10 16

TABLA 6 RAZONES PARA LA SEPARACION DE 300 EMPLEADOS SALIENDO LOS SEGUN MANIFESTACION EN ENTREVISTAS DE TERMINACION.

RAZONES PARA LA SEPARACION	POR CIENTO
Separación Voluntaria:	
A ocupar otro trabajo	27
Salir del estado	18
Razones personales	7
Ir a la escuela	19
"Descontente"	10
Mala salud	6
Ocuparse de sus negocios	5
Descontento con el turno	5
Alistarse al servicio militar	2
Estar encinta	1
Jubilarse	0
Sin alguna razón adecuada	0
Total	100
Despidos:	
Juego	16
Ausencias habituales	46
Fleites	11
Embriaguez	11
Insubordinación	12
Mal manejo del equipo	4
Total	100

En este estudio, se obtuvieron resultados para los que se separaron por su voluntad y para los que fueron despedidos. La tabla 6 muestra las razones por que los 300 empleados dieron en la entrevista de terminación. El mayor número dio como única razón "algo para ocupar otro trabajo"; 27 por ciento de los despidos voluntarios quedó como respuesta en esta clase. De los que fueron despedidos, el sustrato en esta planta especial encontró estar muy aún con las inconsistencias.

Un total de 46 por ciento de los individuos que fue--

con separados durante el estudio habían estado ausentes por hábito.

En otro estudio, 200 empleados recibieron entrevistas de terminación para descubrir sus razones para retirarse. Los datos les presentamos en la Tabla 9, como sigue:

TABLA 9 RAZONES PARA LA SEPARACION DE 200 EMPLEADOS DE LA AUTOMOBILE MANUFACTURING PLANT, PUEBLOS DE PRODUCCION DE MIESESPECIALIZADA.

RAZONES PARA LA SEPARACION	POR CIENTO
Transeúntes	30
Otro empleo	27
"Descontento con el trabajo"	14
Regreso a la escuela	6
Razones de salud	7
Empleo propio	5
Objeción al trabajo de turno	4
Demandas excesivas de trabajo	3
Razones domésticas	2
Total	100

La inconsistencia en esta situación no se encontró relacionada con ninguno de los factores que los investigadores de personal asociar directa y tradicionalmente con ella. No ayudé a identificar a los empleados con tendencias a la inconstancia, ni los datos biográficos tomados de las solicitudes de ingreso, ni las anotaciones de las pruebas tomadas en el momento de la contratación. Tampoco la tendencia neurótica, medida por las anotaciones en las pruebas de personalidad mostró la relación alguna con la inconsistencia.

Las actitudes hacia algunas condiciones de trabajo, tradicionalmente importantes; jornales, supervisión y otras semejantes, no notaron poca o ninguna relación con la inconsistencia o, entonces, por lo contrario, relaciones

separadas.

El punto principal de diferencia entre los que permanecieron con la compañía y los que se separaban era el mayor sentimiento de inclusión del yo en las operaciones diarias de la compañía, entre los que se quedaron. Para ser específicos, los que siguieron trabajando tendían a manifestar; que se les dio la oportunidad de tomar decisiones en su trabajo y que se percibían de estar contribuyendo de modo importante al éxito de la compañía.

8.- FALTA DE PARTICIPACION:

Tomar parte en las decisiones puede introducir cambios favorables en la actitud. Al comentar y discutir los problemas y sus posibles soluciones, las personas tienen la oportunidad de comprometerse de todas las situaciones inherentes ; sin embargo si la participación no se maneja con el cuidado suficiente, puede dar lugar a graves fricciones, que producen una actitud negativa por parte del trabajador, de ahí la importancia vital de la participación del trabajador en la toma de decisiones.

Govner (15), ha apoyado el punto de vista de que la falta de participación, sistema de descontento del trabajador, puede bien ser con centro en la gerencia (calidad de la supervisión, tamaño del departamento, naturaleza del trabajo, etc.) o en con centro en el trabajador (enfermedad, dificultades de transporte, etc). Nos da el resultado de un estudio de una planta de 1 000 personas, que llegó a un promedio muy elevado de ausentismo y falta de participación durante la segunda Guerra Mundial y años subsiguientes.

Por lo general se descubrió que los hombres contaban con expedientes de ausentismo superiores a las de las mujeres, además su participación era mucho más elevada.

Los métodos , iniciativas que usó la gerencia para motivar a sus empleados y satisfacerlos son de gran importancia. Existen dos clases de procedimientos: el psicológico y el autocrático.

- 15.- Bernard J. Govner: "Management Factors Affecting Absenteeism", Harvard Business Review, XXVIII (1950), pp. 42-48.

Las gerencias que se percataron de la importancia de la satisfacción del emplee han tenido hacia los métodos psicológicos, en oposición de los autocráticos. Una gerencia psicológica o es de "nosotros", más bien que de yo, toma en cuenta los sentimientos y las necesidades del trabajador. Algunas de dichas necesidades provienen de las interrelaciones de individuos y grupos en sistemas sociales de negocios e industriales.

Incluyen participación; "trabajar con". Son complejas; pero pueden llegar a entenderse mediante discusiones tales como la que se presentó en párrafos anteriores.

El estímulo es el procedimiento de obtener que las gentes hagan algunas cosas, se conduzcan según cierta norma. Una manera es decirle, u ordenarle, a Juan que lo haga; otra cosa natural haría, porque vea a hacerla, podemos resentir el contraste entre el modo de supervisión psicológico, o de gerencia, y el autocrático.

El procedimiento psicológico se caracteriza principalmente por la manera en que toman las decisiones referentes a las condiciones y a los sistemas de trabajo. En el modo psicológico el grupo participa y en la toma de la decisión al paso que en el autocrático, existe una ausencia notable de participación del grupo, el modo psicológico se caracteriza especialmente por: aprobación de grupo; reconocimiento de la gerencia de la toma de decisiones como problema de todo el grupo, y conocimiento de los problemas y los sentimientos de los miembros del grupo que participan en la toma de las decisiones.

Algunas gerencias han llegado al método de participación de grupo, en parte, mediante ensayos y errores e por

de supervivencia de métodos que tienen éxito.

La tabla 10 presenta esquemáticamente la diferencia entre los modos de motivación psicológicas y autocráticas. Cuatro secciones en la tabla muestran estas diferencias por cuanto a tomar decisiones, comunicar decisiones, control y papel de supervisor.

TABLA 10 COMPARACION DE MODOS DE GERENCIA PSICOLOGICA Y AUTOCRATICA.

PSICOLOGICA	AUTOCRATICA
TOMAR DECISIONES:	
Discusión de problemas en grupo	Ausencia de participación de grupo.
Decisiones tomadas por aprobación de grupo	Grado de aprobación desconocido y no tomado en cuenta.
Tema de decisiones reconocida como problema de adiestramiento	Toma de decisiones considerada como prerrogativa de la gerencia.
Sentimientos de los miembros del grupo analizados y reconocidos	Sentimientos de los miembros del grupo desconocidos y menospreciados
Clima social analizado y reconocido	Desconocimiento del clima social
COMUNICAR DECISIONES:	
Participación y comprensión mutua indispensables	Ordenes de "hacer", no es necesaria la comprensión.
Los trabajadores discuten con los supervisores y entre sí	El patrón se lo comunica al trabajador arbitrariamente.
CONTROL:	
Psicológico	Lógico: legal
énfasis en la organización de equipo	Organización de línea impositiva
Presión Social	Presión, su supervisora
Metas comunes	Metas diversas
Adiestramiento y orientación	Disciplinas; puestas en vigor
No directivo	Directivo
Soluciones de Problemas	Paso de un problema a otros

En el caso de la toma de decisiones por participación de grupo, Bavelas (16), ha efectuado y publicado un estudio que resulta de interés. Ese estudio de Bavelas se refiere a la producción operadora de máquinas de coser.

Trabajó con el grupo para establecer metas de producción. Estas operadoras de máquinas trabajaban bajo un plan de incentivos de pago. Bavelas convocó a un grupo de producción elevada, y discutió el asunto de la producción con ellas, indicándoles que podían, si lo deseaban así, establecer sus propias metas de producción. Hasta la época en que se inició ese estudio, las muchachas producían entre 70 y 78 unidades por hora. Después de la discusión grupal, se llegó a un convenio entre las trabajadoras de que deberían de fijar 84 unidades por hora como meta.

En menos de una semana, estas trabajadoras excedieron el límite que habían establecido para sí mismas. Efectuóse otra discusión de grupo con objeto de determinar si les interesaría cambiar la meta. Decidieron que se proponerían una meta de 96 unidades. Durante la semana siguiente excederán el límite con motivo de una tercera junta; las trabajadoras determinaron establecer una meta de 108 unidades de trabajo por hora como producción. La continuación del estudio hecho por Bavelas durante un período de seis meses indicó que la producción promediaba 96 unidades por hora, durante ese tiempo de medio año. La conclusión de los resultados obtenidos por Bavelas fue que la participación

- 16.- El estudio de Alex Bavelas fue comentado por Kurt Lewin en el artículo; "Group Decision and Social Change", Readings in Social Psychology, ed. F.H. Maycomb y E. L. Hartly, pp. 330-44

del grupo y la decisión mutua contribuyeron a un cambio en la actitud. Estas condiciones esclarecieron un grado de estímulo que resultó en aumento de producción. Las ag venes declararon que el aumento de la producción no fue acompañado de ningún aumento en el cansancio.

Los empleados no se sienten hoy en día estimulados principalmente por el anhelo de las estrictas necesidades de existencia. Las tienen.

Su comportamiento se controla mediante fuerzas dinámicas, y éstas son psicológicas; están presentes en la oficina y en la fábrica, así como en la comunidad en la que viven los empleados. El estudio de las inconstancias del empleado, por medio de entrevistas de terminación y otros métodos, ayuda a describir las propiedades complejas, dinámicas de la satisfacción del empleado y de su descontento.

Algunas gerencias han analizado y aprendido a usar los métodos que facilitan las fuerzas sociales cooperativas de la mayor producción acompañadas por la satisfacción del trabajador. Estos métodos se ocupan de los principios psicológicos de la participación en grupo. Se han discutido innumerables ejemplos que les diferencian de los métodos autoritarios.

Las pruebas obtenidas de diversos estudios de investigación sobre dinámica de grupo nos revelan que la participación grupal produce beneficios tanto en satisfacción del empleado como en producción más elevada. En un estudio en el que se introdujeron nuevos métodos de producción, varios grupos experimentales participaron en los proyectos

y en las decisiones relativas al uso de los nuevos métodos de trabajo. Estos grupos no tan sólo recuperaron su producción habitual con rapidez, sino que no registraron ningún ausente.

El grupo de control, al cual no se le permitió que participara en las decisiones, produjo mucho menos y se anotó demasiadas inconstancias.

CAPITULO VE

LA SITUACION EN MEXICO

4.- EMPRESAS PRODUCTIVAS:

El aspecto motivacional en las empresas de producción en nuestro país, su estudio es mínimo, debido entre muchos factores, a las presiones económicas que estas atraviesan, sin embargo es necesario, que el aspecto motivacional sea analizado, lo antes posible, ya que las implicaciones serían desastrosas.

Si las empresas de producción, concentraran sus esfuerzos y sus recursos a detectar los motivos, que impulsan a los trabajadores a realizar sus actividades, se daría cuenta de cuáles son los factores que influyen en forma más importante en el desarrollo del trabajo, y en su satisfacción desafortunadamente, este tipo de investigaciones, son escasas en nuestro país, algunas investigaciones, realizadas a este respecto, en lo particular en estudiar la teoría de la "Jerarquía de Necesidades" del doctor Abraham Maslow, es diferente en México.

Los antecedentes del problema de la organización de la producción los encontramos ya en Elton Mayo, y sus experimentos, quien sostenía, que los elementos ambientales y de reconocimiento del grupo eran de suma importancia, para aumentar la satisfacción del trabajador, con ésto su participación que se producía en un incremento de la productividad del rendimiento y de la eficiencia.

Posteriormente, los seguidores de Mayo, del humanorelacionismo, fueron desarrollando instrumentos cada vez más perfeccionados para motivar la conducta del hombre, a actuar de acuerdo a las variables personales (sexo y ocupación) y los factores psicológicos, que juegan un papel preponderante

de sobre el salario, siempre que éste sea suficiente para subvenir las necesidades primarias.

Es evidente que las teorías en boga en los Estados Unidos, no son totalmente aplicables al contexto de la administración de las organizaciones productivas de nuestro medio, sin embargo, es importante señalar que nos sirven por lo menos para tener un marco de orientación que nos servirá para poder describir en forma objetiva, los motivos que inducen a los trabajadores a desarrollar sus actividades.

De tal manera que la motivación en las empresas de producción, es un factor que debe interesar a todo administrador; sin ella sería imposible alcanzar el funcionamiento correcto de su organización de producción.

Recuérdese, que la motivación es muy compleja y que comprende factores biológicos, psicológicos y sociales, olvidarnos de alguno de estos factores, sería tanto como olvidarnos, que el hombre es una unidad biopsicosocial, conformada por su contexto biopsicosocial que indiscutiblemente influirán en sus actividades laborales.

Y no solo debemos considerar todos estos factores de manera individual, sino también las interacciones entre ellos por consiguiente, una enorme necesidad puede darle a una recompensa particular, una importancia tan grande, que podremos conocer en forma más específica cual es la motivación de la organización de la producción.

Dos investigaciones realizadas por Fernando Arias Galicia (17), en 1964 y 1966, indicaron que los intereses máximos de una muestra compuesta por obreros, vendedores y o-

17.- Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Brillas, México D. F., 1962, pag. 73.

ficinistas, consistió en trabajar en un lugar limpio, es decir, destacarse y sobresalir en su actividad y en tener una oportunidad de poner en práctica las propias ideas en el trabajo respectivamente. (ver tabla 11).

Si genuinos de éstos intereses, están revelando una insatisfacción, resultaría que la necesidad más incompleta y por tanto, la de más intensa motivación sería la de estimo, seguida por la de la unidad.

En otro estudio en mismo autor, en gerentes (1969), estos mostraron sentirse muy insatisfechos en el factor seguridad en el empleo, lo cual es sorprendente, si se tiene en cuenta, que debido al estancamiento económico del país existe una demanda muy superior a la oferta de ejecutivos.

En segundo y tercer lugares de insatisfacción estuvieron la necesidad de autonomía y la de autorrealización respectivamente. (Ver tabla 12).

Se empleó la escala de Maslow, modificada para incluir una necesidad de autonomía pues se supone que los gerentes deben tomar decisiones y para ello requieren cierta libertad.

Zablan (1967) encontró en un estudio efectuado en Monterrey, una muestra de 144 obreros de la industria del vestido, que el aspecto "buenas condiciones del lugar de trabajo" ocupó el primer lugar en su interés.

Stocum (1971) en un estudio entre obreros de una firma reductora de virorio cuya matriz está en los Estados Unidos y una filial en México, se encontró que los obreros Mexicanos denotaron una or satisfacción que los Norteamericanos en términos generales.

Tabla 11. ORDEN DE IMPORTANCIA ADJUDICADA POR DIVERSOS GRUPOS DE TRABAJADORES A OCHO FACTORES QUE PUEDEN TENER EN EL EMPLEO.

FACTORES	ORDEN DE IMPORTANCIA			
	OBTEREROS	HOMBRES EMPLEADOS DE OFICINA	MUJERES VENDEDORAS	OBTERAS
A.- Tener un jefe comprensivo y justo.	3	3	4	5
B.- Disfrutar más días de descanso y vacaciones.	6	8	8	7
C.- Obtener un salario muy superior a sus propias necesidades.	6	4	5	4
D.- Trabajar en un lugar limpio y protegido contra accidentes.	1	6	6	6
E.- Trabajar con compañeros simpáticos y amables.	7	7	7	8
F.- Tener oportunidad para poner en práctica las propias ideas en el trabajo.	5	1	2	6
G.- Tener un trabajo que dé oportunidad de destacarse y ser premiado.	4	2	1	3
H.- Tener la seguridad de conservar el trabajo siempre que se haga bien.	2	5	3	5

TABLA 12 ORDEN DE INSATISFACCION DE LAS NECESIDADES, EN UN GRUPO DE GERENTES (ESCALA DE MASLOW, MODIFICADA). (POBLADO DE ARIAS GALICIA 1969)

NECESIDADES	ORDEN DE INSATISFACCION
Seguridad	1
Sociabilidad	4
Estima	5
Autonomía	2
Autorealización	3

1= más insatisfecha
5= menos insatisfecha

Los Mexicanos estuvieron más satisfechos en autorrealización, mientras los Norteamericanos mostraron mayor satisfacción en las necesidades sociales; para ambos grupos, la necesidad de seguridad fué la más insatisfecha. Los Mexicanos adjudicaron mayor importancia que los Norteamericanos a todas las necesidades.

Los resultados de los estudios mencionados, parecen indicar que la escala de necesidades válida para México es diferente a la que propone Maslow en los Estados Unidos. Todavía falta realizar muchos estudios sobre este tema en México, pues el reducido número de investigaciones citadas hace temer de tener con exactitud los resultados obtenidos. Sin embargo urge enfatizar, dos aspectos importantes en los estudios citados: los factores que más importantes oscilan de acuerdo a las variables personales (sexo y ocupación) y los factores psicológicos juegan un papel importante sobre el salario, siempre que éste sea suficiente para su-

venir a las necesidades primarias.

Por lo que se refiere a la teoría de Herzberg, el autor de este artículo no conoce investigación alguna al respecto realizada en México; sin embargo, en experimentos informales realizados de manera ilustrativa en clase los resultados se confirman bastante a los obtenidos por Herzberg. Empero, en virtud de la serie de deficiencias metodológicas ya señaladas, antes de aceptarlas totalmente me cisa meditar profundamente sobre ellas.

En lo que se refiere a la teoría de McClelland parece que México, representa una excepción que contradice precisamente la teoría, pues los autores han encontrado que en México, en las empresas de producción, los hombres están notablemente más motivados por la afiliación que en los Estados Unidos, solo citamos dos ejemplos de los datos que existen al respecto; Zurcher (1960) encontró en un estudio realizado en tres bancos, uno de México y dos en Estados Unidos que los empleados y los funcionarios mexicanos consideraron significativamente más valiosas las obligaciones de la amistad que los empleados y funcionarios México-Norteamericanos.

B.- EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS:

Las empresas de servicios públicos, en su mayoría pertenecen al Sector Público en México y se crearon para satisfacer una necesidad colectiva, en cuyo caso ésta necesidad se debe satisfacer en forma adecuada, regular y uniforme, con la característica de que la prestación deberá ser otorgada por el estado, pero que sin embargo concesiona a los particulares para que éstos lo realicen, ya sea porque éste no pueda prestarlo, por carecer de los recursos, la capacidad en el momento que se necesita el servicio, entre las empresas de servicios públicos más importantes están consideramos: CFE, PEM, Ferrocarriles Nacionales de México, STCM, FOMEX, BANAMEX, BANCOMER, IMSS, ISABTE, etc. etc.

Debido a la importancia que en nuestro país, juegan las empresas de Servicios Públicos, en el desarrollo económico, con una dimensión estratégica, ya que se convierten en la acción inmediata, para la reactivación económica influyendo directamente en la generación de empleos y la distribución equitativa del ingreso.

El problema de estas empresas prestadoras de servicios que en su gran mayoría pertenecen al Sector Público, es de que no siempre funcionan con disciplina y son rentables, debido a que sus fondos, son aportados casi en su totalidad, por el gobierno, la experiencia nos demuestra, que la dependencia financiera de las empresas prestadoras de servicios, hacia estrechamente al gobierno federal, vía asignación presupuestal, crédito, política de subsidios, cancelación de deudas, contribuyen a ocasionar presiones inflacionarias que dificultan, el control del gasto público.

La importancia del sector servicios, en el conjunto de la administración pública, queda de manifiesto al considerar que del total del gasto sectorial para por ejemplo 1961 asciende a un mil ochocientos cincuenta y cuatro millones correspondiendo con prioridad especial al sector servicios la cantidad de trescientos trece mil trescientos millones de pesos.

También en su conjunto, la investigación sobre la satisfacción en el trabajo, y sobre la motivación, en las empresas de servicios públicos, refuta la postura de la administración científica, de que al hombre que trabaja en una empresa de producción, se le motiva sólo en incentivos económicos, y la de la postura de las relaciones humanas de que la ejecución motivada, es un resultado directo de la satisfacción. Claro está, esto no quiere decir que el dinero no tenga ninguna importancia, sencillamente queremos decir que ninguna de ellas tiene la influencia directa y exclusiva que se sugiere.

En México muchos son los autores que sugieren este enunciado, entre ellos Fernández Arenas, Guzmán Valdivia, sin embargo son diferentes los factores, que controlan la satisfacción, incluyendo algunos que proceden del mismo individuo (habilidades, personalidad, percepciones de sí mismo, se llama que algunos antecedentes de la situación laboral).

Es evidente, que en las empresas de producción, el desarrollo de los instrumentos de motivación se fué extendiendo cada vez más, sobre todo en los Estados Unidos, con la psicología industrial, que en éstos años ha tenido un gran desarrollo, en otros casos como, la corriente neocomportacionista con sus bases dentro de la psicología industrial y corrientes conductistas, elaboran técnicas de motivación

en las empresas de producción, como uno de los principios y principales elementos para lograr la satisfacción del obrero.

Mc. Greger por ejemplo, tiene como uno de los elementos fundamentales en sus proposiciones sobre la motivación, permitir a los miembros, opinar y fijar objetivos inmediatos en todos los niveles, en hacerlos responsables por el logro de los mismos, es decir, a través de esa participación se logra que los miembros de una empresa prestadora de servicios, sientan que realmente están participando en ella, que toman la decisión, que deciden, en una palabra, que es una organización de la cual son miembros y que el éxito de la misma depende de él. Este se logra satisfaciendo las necesidades reales del hombre, de tal manera que las organizaciones de servicios, obtengan una mayor satisfacción por los servicios prestados a la comunidad.

La participación significa en sí, la posibilidad del hombre de existir socialmente ya que lo hace a través de los grupos y organizaciones en que participa, así entonces de los grupos y organizaciones en que participa, el hombre, el problema es la participación del hombre, siendo la organización por excelencia aquella donde él presta sus servicios, donde pasa la mayor parte de su tiempo, es un problema que va más allá del simple fijar objetivos secundarios superficiales.

La participación es el programa del hombre moderno; es la liberación del hombre moderno, la motivación es un instrumento que surge para clarificar, racionalizar y aumentar la eficiencia en la prestación de servicios.

La tesis motivacional, no debe ser considerada como un

elemento que va aumentar la eficiencia de las organizaciones prestadoras de servicios, lo que al fin y al cabo resulta un factor secundario dentro de la prestación de servicios, el factor motivacional es, de hecho, indispensable en todo tipo de sociedad y de organizaciones prestadoras de servicios, ya que el problema del mundo actual es prestar los servicios con mayor eficiencia, para que satisficamos las grandes necesidades humanas.

El desarrollo de los estudios sobre motivación, es producido a través de la influencia cultural, científica y tecnológica de los Estados Unidos de América, asimismo, es importante señalar que la actividad administrativa y sobre todo los estudios, que sobre motivación se han realizado en México, carecen de un marco científico es decir, debido a los innumerables factores tan difíciles de controlar en una organización dinámica.

De tal manera, que a pesar de los esbozos realizados por algunos investigadores Mexicanos: Federico Arenas, Isaac Guzmán Valdovinos, Fernando Arana Galicia, no podemos basarnos completamente en sus teorías; ya que el grado de influencia de los autores Norteamericanos es muy grande, de tal manera que resulta temerario haber generalizaciones, en la determinación de patrones de motivación en las organizaciones prestadoras de servicios.

Sobre el papel que le toca desempeñar a nuestra cultura, frente a la influencia Norteamericana, es no aceptar en forma ciega la influencia de nuestros vecinos del Norte porque tendríamos que abandonar de hecho muchos principios irrenovables de nuestra tradición cultural, pero tampoco debemos desconocer racionalmente lo que nos ofrece la experiencia de nuestros vecinos, porque seríamos enemigos del

progreso.

Es evidente que el sector servicios en nuestro medio es muy importante, sin embargo, no ha dado los resultados que de él se han esperado, independiente de la pésima administración gubernamental, lo cual ha producido que éste sector arrastre grandes pérdidas, que han ocasionado entre alguno de los factores la tremenda crisis por la que atraviesa la nación.

Se han descuidado los aspectos de motivación, que en buena medida ayudarían a resolver la problemática en la prestación de servicios a la comunidad, es contradictorio pensar que los incentivos de motivación se orienten más hacia la conformismo que hacia la creatividad, de tal modo que el único modo de que ocurra algún cambio constructivo es modificando la estructura de las organizaciones prestadoras de servicios y eso es posible sólo mediante la intervención activa de los trabajadores.

CAPITULO V&I

SITUACION DE LA GUARDERIA 029 DEL 1988.

A.- ANTECEDENTES:

Los cambios producidos en el mundo por la industrialización más acelerada como consecuencia de las guerras, crearon nuevos problemas sociales, entre ellos, el cuidado diario de los niños durante, las obligadas horas de ausencia de las madres de su hogar, al atender su trabajo fuera de su casa.

La revolución industrial, llevó hombres, mujeres y niños a trabajar en las fábricas, en la búsqueda de lograr el sustento para sobrevivir, al ir de menguando las industrias caseras que había sido hasta entonces las fuentes de trabajo habituales. Fue la mujer pobre quien en todas las épocas, trabaja en su hogar, fuese éste, urbano o rural lo que se encontró sin protección al verse obligada a desplazarse para trabajar.

Los hombres se organizaron en sindicatos para alcanzar niveles de salario y tiempo libre, nunca soñados anteriormente, los niños dejaron de trabajar poco a poco por leyes protectoras de la infancia y por extensión de la obligatoria escolar.

La mujer necesitó ayuda para lograr derecho a la educación; al extenderse la educación primaria, hasta hacerse universal, gratuita y obligatoria durante el siglo pasado y el actual, las mujeres recibieron, con dificultad de todo orden, este nivel de instrucción y paulatinamente entraron en la escuela media y a la universidad. Como consecuencia de esto, han podido ocupar diversas funciones, antes exclusivas del hombre, interviniendo activamente en el quehacer de la comunidad a medios que a-

vansa el progreso y la civilización. El trabajo femenino es hoy en día un hecho social, cotidiano e irreversible, que abarca distintas zonas de la producción de un país.

La irrupción de la mujer en la esfera del trabajo, en sus distintas facetas y actividades, sea por el deseo de cumplir una necesidad vocacional o por el imperio de satisfacer necesidades de subsistencia, ha dado lugar a la aparición de nuevas situaciones sociales, alrededor a su vez, de otras problemáticas propias de la vida moderna que han repercutido en las costumbres y formas de vida de las familias.

No solo nacen y sobreviven más niños que nunca, sino que el incesante aumento de la proporción de mujeres que trabajan fuera de su casa, hacen que las familias tropiecen con problemas típicos de las parejas dispendiantes los cuidados que requieren, traducéndose también, por diversas razones, en una desorganización de la vida de la familia que es de hecho un motivo que hace necesaria la existencia de tan grandes familias.

En la actualidad se trata solamente del problema de los sectores de familias con marcadas carencias de recursos, alimentación, educación, etc., a las cuales se trata de aliviar por medio de servicios públicos oficiales, o de entidades de bien común. Ahora la situación de los niños pequeños se extiende a la clase media en general, principalmente en las zonas urbanas e industriales.

Hasta no hace mucho tiempo, el cuidado de los niños durante la ausencia de los padres quedaba bien a cargo

de algún familiar directo, radicado en la casa o al cuidado del personal doméstico. Ambas cosas cada día resultan más problemáticas, por cuanto la vivienda reducida impide ya, el desarrollo familiar y por otra parte, el servicio doméstico es más escaso y es más difícil de obtenerlo para los presupuestos de medianos recursos.

Todo ésto, no sólo contrarresta las necesidades de proteger al niño, quien en éstos casos ha sido el más afectado por estas realidades, haciendo imprescindible la creación de servicios especiales para su atención denominados "guarderías", porque mantienen la guarda, en el sentido de custodia y protección del niño.

Su nacimiento tuvo lugar en países europeos de gran desarrollo. En algunos de éstos se les creó con finalidades de medicina preventiva, integrando programas de maternidad e infancia. En otros, también dentro de los programas de salud, pero enfatizando en los aspectos de nutrición.

En el presente y acorde con la evolución del mundo, en la mayoría de los países se considera indispensable su existencia como parte de una red de servicios que dan atención integral y ardua.

Hay se dispone ya de un importante volumen de conocimientos sobre el modo de atender las necesidades de los niños con miras a favorecer el más completo desarrollo de sus posibilidades. De estos conocimientos han emanado ciertos principios fundamentales, que cada día tienen mayor aceptación. Se sabe por ejemplo, que el niño está necesitado de afecto, de relaciones ininterrumpidas con un

mismo medio humano físico y de experiencias que estimulan su bienestar y su desarrollo intelectual, afectivo, social y físico y aumenten progresivamente, su confianza en sí mismo.

Las guarderías han perfeccionado sus métodos al incorporar estos nuevos conocimientos, sobre las necesidades del niño. Los programas reúnen cada vez más el propósito de no limitarse al cuidado del niño durante la ausencia de la madre, sino de darle prácticas y contactos estimulantes, posibilidades de desarrollo que no habrían tenido nunca en su hogar.

Las guarderías contribuyen en muchos casos a reforzar la vida familiar, imponiendo que el niño esté completamente separado de su familia y atenuar además los efectos que pueden tener sobre el niño, condiciones sanitarias, económicas y sociales desfavorables.

La denominación que identifica a estos servicios y sus especificaciones, sean públicos o privados, varía según los países, y aún dentro de cada uno de ellos.

De tal manera que puede observarse que en Francia se los llama "crèches" a los servicios que atienden niños de primera infancia y Jardín de Infancia o Escuela Maternal para los de 3 a 6 años utilizando "guarderías para la guarda de niños de toda edad".

Los Alemanes designan como "Kindergarten", con atención particularmente educativa, los de lengua Inglesa a diferentes modalidades usando lo de "Day-Nurseries", "Nursery Schools" y "Day-care-center".

En nuestro país, el término comúnmente utilizado es el de guardería, usándose también, centro de desarrollo infantil, Jardín Maternal y otros similares.

Para las Naciones Unidas, guarderías es: "un servicio organizado para cuidar a los niños que se ven obligados a pasar fuera de su casa una parte del día, siempre que las circunstancias exijan que se proporcione la asistencia normal dada en el hogar."

Veamos a continuación países donde se creó el servicio de guarderías en el siguiente orden cronológico:

- 1.- Francia 1774 (craches)
- 2.- Escocia 1816 (Infant School)
- 3.- Alemania 1830 (Krippe)
- 4.- Suecia 1834
- 5.- Noruega 1837
- 6.- España 1849 (Asilo de Párvulos)
- 7.- U. S. A. 1854 (Day-Care-Center)
- 8.- Inglaterra 1860
- 9.- Argentina 1892 (Jardín-Cuna)
- 10.- U. R. S. S. 1920
- 11.- Polonia 1924
- 12.- Italia 1925 (Stanza de Bambini)
- 13.- México 1937 (Guardería Infantil)
- 14.- Japón 1940
- 15.- Egipto 1956
- 16.- Cuba 1961 (Círculo Infantil)

Varios siglos antes de la llegada de los españoles a Tenochtitlan, el Imperio Mexicano tenía una avanzada organización a nivel de educación que se daba al niño, se ini

siaba desde su nacimiento, utilizándose desde muy temprana edad el servicio del calpulli. La atención del niño se-- queño estaba a cargo de su madre.

Los misioneros se distinguieron en el período virreinal por su interés en proteger al niño.

Las obras realizadas fueron especialmente de carácter hospitalario. Se crearon las siguientes obras: Hospita-- les del Pueblo de Santa Fé y Atzacotl. En 1764, el Hospicio de Padres, en las mismas fechas se funda la Casa de Niños Expósitos (en 1801 la denominación cambia a Casa de Cuna).

En 1833 en el Mercado del Volador, se destinaba un espacio para los hijos de las mujeres vendedoras, con el objeto de que estuvieran seguras y a la vista de sus ma-- dres.

En 1805 se creó la casa de Maternidad e Infancia, tam-- bién se establece la Casa de Asilo.

En 1880 se funda la Casa Amiga de la Obrero, hasta la fecha está en funciones habiéndose multiplicado este tipo de establecimientos por distintos lugares de la Ciudad de México.

El interés por la atención al niño, luego a tener un apoyo y decidido apoyo gubernamental, en 1920 la Asocia-- ción Cristiana Femenina, en 1922 crea el Estado la Asoci-- ción Nacional de Protección a la Oeta de Leche y la fun-- dación de la Casa Hogar.

A fines de 1937 se crea el Departamento Autónomo de Asistencia Materna Infantil. En 1940, éste departamento se integró con la Beneficencia Pública, para formar la Secretaría de Asistencia Pública, la guardería cambia su contenido de exclusivamente asistencial al de una atención integral.

En 1940, se funda la primera guardería Infantil del Instituto Mexicano del Seguro Social, y en 1960 la primera del Instituto de Seguridad y Servicios de los Trabajadores del Estado.

El Instituto Mexicano del Seguro Social, ha establecido hasta hoy día, 86 guarderías de las cuales 48 funcionan en el Distrito Federal, correspondiendo 6 de ellas a los trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social y 40 en el interior de la República, distribuidas en 17 entidades federativas. Al respecto, cabe recordar que de conformidad al X Censo (1980), la población total del país asciende a 67.4 millones de personas y, de ésta, la población entre 0 y 4 años es de 9,357,221 es decir el 13.9 %.

Para cumplir con lo dispuesto por la ley, sobre prestación del servicio de guarderías, el Instituto tiene establecidos niveles de Normatización u Operación.

De acuerdo a lo anterior, el cuidado integral de los menores en sus aspectos psicológico, psicológico y social es normativo, evaluado por la Subdirección General de Servicios Institucionales, a través de la Secretaría de Servicios de Guarderías y prestado por las Delegaciones correspondientes.

Desde el punto de vista formal, podemos definir a la guardería, como un servicio organizado que tiene a proporcionar al niño el ambiente idóneo para su desarrollo integral y armónico como complemento de la atención y educación que recibe en su hogar, mientras su madre cumple con su función social de productividad y mejoramiento e sustento familiar.

Algunos de los objetivos más importantes de la guardería son; prestar a los hijos de las aseguradas un servicio amplio que contenga la alimentación adecuada; el cuidado y fomento de la salud apropiados; así como la recreación necesaria con sentido profundamente educativo que estimule en ellos, la adquisición constante de hábitos, cultura, seguridad en sí mismos y en el medio que les rodea.

Cumplir con la justicia social que requiere la madre para armonizar la realización de su compromiso materno educativo con su función productiva, en favor de sí misma de los suyos y de nuestro país.

Establecer una relación estrecha y permanente con el núcleo familiar de manera que se propicie un conocimiento profundo del niño sus características y necesidades; dar a conocer los programas establecidos para proporcionar la obtención de la continuidad del afecto, la atención y la educación requeridas por el niño.

Establecer una relación atractiva y comunitaria con la comunidad que permita a la guardería ser agente de cambio positivo en el entorno en que se encuentre y contar con el apoyo de miembros de la comunidad.

Para cumplir con sus objetivos, la guardería cuenta con cuatro servicios que deben trabajar en forma coordinada: Servicio de Nutrición, Servicio de medicina Preventiva, Servicio de Pedagogía, Servicio de Administración.

*** ESTRUCTURA ORGANICA BUARDERIA 029 1953

DIRECCION
DIRECTORA

SERVICIO DE
NUTRICION
DIETISTA

SERVICIO DE
MEDICINA PRE
VENTIVA
AUX. DE EN-
FERMERIA

SERVICIO DE
EDUCACION
BOVEDONIA

SERVICIO DE
ADMINISTRACION
ADMINISTRADOR

AUXILIAR DE
DIEPOLOGIA

TECNICO EN
PUBRICULTURA

SECRETARIA

OFICIAL DE
PUBRICULTURA

OFICIAL DE
CONSERVACION

AUXILIAR DE
INTELEGENCIA

VIGILANCIA

directora:

Jefe inmediato:

Coordinadora Delegacional de Guarderías.

Subordinados:

Administrador

Secretaria

Educatora

Técnica en Puericultura

Auxiliar de Enfermería

Dietista

Coordinación:

Director de la Unidad de Medicina Familiar de apoyo.

Director del Hospital General de zona correspondiente.

Residente de Conservación.

Representante del Sindicato Nacional de trabajadores del Seguro Social.

Madre de los niños.

Funciones:

organizar, dirigir y coordinar las actividades que realicen los Servicios de Nutrición, Medicina Preventiva, Pedagogía y Administración.

Supervisar diariamente que los labores se desarrollen de acuerdo a lo establecido en las "Normas de Operación".

Implantar y dirigir y participar en los programas establecidos para la guardería.

Cumplir, hacer cumplir las disposiciones de las autoridades Delegacionales.

solicitar, recibir y controlar los recursos humanos para la operación.

Organizar, dirigir, asesorar, capacitar, supervisar y estimular al personal a su cargo.

Mantener fomentando las buenas relaciones a su cargo.

Programar y realizar juntas periódicas con sus subordinados directos, para analizar y relacionar los problemas que afectan el funcionamiento de la guardería, así como para comunicar los cambios e modificaciones en él.

Requerir, recibir y controlar los elementos materiales necesarios para el buen funcionamiento de la unidad así como vigilar su óptima utilización.

Controlar el fondo que asignado a la guardería.

Detectar y reportar necesidades de conservación, mantenimiento y servicios generales.

Asistir a juntas y sesiones de trabajo a las que cite la Coordinación de Guarderías.

Dietista:

Jefe inmediato:

Directora.

Subordinados:

Auxiliar de Servicios de Dietología.

Coordinación:**Proveedores****Auxiliar de Salmería****Educadora****Técnico en Huericultura****Administrador****Secretaria****Oficial de Conservación****Maestras de Niños.****Funciones:**

Formular los pedidos a los proveedores y requerir, recibir y controlar el material de trabajo necesario para el servicio de nutrición.

Verificar durante la recepción, la cantidad y calidad de los víveres y lograr una disponibilidad adecuada que permita el buen funcionamiento del Servicio de Nutrición.

Verificar la correcta y oportuna higienización, preparación, servicio, presentación y distribución de los alimentos y biberones.

Supervisar la adecuada y oportuna recolección, lavado y guarda de equipo y utensilios, así como el saneamiento integral del servicio.

Programar, elaborar y distribuir las cargas de trabajo del personal, así como su rotación.

Captar y reportar con oportunidad, deterioros, descomposuras y fallas en las instalaciones, mobiliario y equipo del servicio de Nutrición.

Participar y asistir a las juntas, sesiones de trabajo o programas de enseñanza continua para el personal de la guardería.

Interpretar en coordinación con la Dirección las actividades de educación nutricional.

Interpretar en coordinación con la Auxiliar de Enfermería los datos somatométricos de los niños, para conocer el grado de nutrición de los mismos.

Auxiliar de los Servicios de Dietología;

Jefe inmediato:

Dietista

Subordinados:

Ninguno

Coordinación con:

Oficial de Puericultura

Auxiliar de los Servicios de Intendencia.

Funciones:

Realizar la recepción y almacenamiento de víveres.

Preparar los alimentos de acuerdo a las instrucciones de su jefe inmediato.

Preparar las fórmulas, conservarlas y esterilizar el equipo y utensilios para los biberones.

Distribuir las raciones alimenticias y los biberones en las salas correspondientes.

Efectuar la limpieza integral del servicio.

Auxiliar a la Dietista en los inventarios de víveres, equipo y utensilios.

Reportar a la Dietista cualquier incidente o irregularidad

que se observe en la atención alimentaria del niño y del servicio.

Colaborar en la recolección de muestras de alimentos, utensilios y mobiliario para los exámenes bacteriológicos. Detectar y reportar a la Dietista las necesidades de conservación y mantenimiento.

Auxiliar de enfermería:

Jefe inmediato:

Directora

Subordinados:

ninguno

Coordinación con:

Educadora

Técnicos en Piscicultura

Dietista

Administrador

Secretaría.

Funciones:

Promover la salud de los niños a través de la promoción de hábitos higiénicos y de la Educación de la Salud.

Vigilar la protección que requieren los niños a través de las inmunizaciones propias de su edad.

Ministrar los medicamentos prescritos por el médico del niño y controlar los aluses

Evitar la proliferación de padecimientos transmisibles.

Detectar enfermedades, trastornos, anomalías o deficiencias en el desarrollo de los niños, a través de la vigi-

lencia permanente durante su estancia en la guardería.

Trasladar a los niños a la Unidad de Medicina Familiar de Apoyo u Hospital General de zona correspondiente, cuando su estado lo requiera.

Coordinar acciones con la Dietista cuando existan alteraciones en el peso y talla de los niños.

Detectar e informar anomalías en las condiciones higiénicas requeridas en la unidad; así como factores, condiciones y prácticas inseguras que pueden proporcionar accidentes e intoxicaciones, asesorando al personal en los aspectos de salud.

Vigilar que el botiquín del personal se encuentre adecuadamente dotado.

Solicitar, recibir y controlar el material del servicio.

Detectar y reportar a la Directora descompuestas, deterioros y fallas en las instalaciones, mobiliario y equipo del servicio.

Asistir y participar en las juntas que se organicen.

Educadora:

Jefe inmediato:

Directora

Subordinados:

Técnico en Puericultura

Oficial de Puericultura

Coordinación con:

Administrador

Secretaria

Dietista

Auxiliar de enfermería

Auxiliar de Servicios de Intendencia

Oficial de Conservación.

Funciones:

Supervisar la programación de actividades pedagógicas

Evaluar el avance del desarrollo de los niños

Orientar a las madres y solicitarles su colaboración en todo aquello que beneficie la atención al niño.

Someterse a los exámenes y medidas profilácticas que se de terminen.

Supervisar permanentemente el trato al niño, las actividades pedagógicas, el aseo, la alimentación, el sueño y la recepción y entrega de niños.

Recorrer en forma constante las salas de atención, para verificar el buen funcionamiento del servicio.

Realizar reuniones de trabajo periódicas, con el personal educativo y mantener comunicación permanente con el mismo.

Solicitar, recibir, distribuir y controlar el material di- cáctico.

Técnico en Puericultura:

Jefe inmediato:

Maestra.

Suordinados:

Oficial de Puericultura.

Coordinación con:**Dietista****Auxiliar de Enfermería****Secretaria****Oficial de Conservación****Auxiliar de Servicios de Intendencia.****Funciones:**

Proporcionar oportunamente el material que soliciten sus subordinados, para el desempeño de sus actividades.

Orientar al personal en el cuidado y uso adecuado del material didáctico.

Participar en las actividades pedagógicas y de atención al niño.

Atender las inquietudes de las madres y orientarlas en lo que respecta al desarrollo de sus hijos.

Supervisar que el trato al niño, las actividades pedagógicas, el aseo, la alimentación, el sueño, la recepción y entrega de niños, se realicen de la mejor forma posible.

Registrar y reportar la asistencia de los niños.

Recorrer en forma constante las salas de atención para verificar el buen funcionamiento del servicio.

Participar en las reuniones de trabajo que se organicen y mantener comunicación permanente con el personal.

Oficial de Puericultura:

Jefe inmediato:

Técnico en Puericultura.

Subordinados:

Ninguno.

Coordinación con:

Auxiliar de Servicios de Dietología.

Auxiliar de Servicios de Intendencia.

Funciones:

Realizar sus actividades en donde le indique su jefe inmediato de acuerdo a las necesidades del servicio.

Organizar a los niños, estimularlos y explicarles las actividades pedagógicas que se vayan a efectuar.

Realizar las actividades pedagógicas, participando activa, entusiasta y eficientemente, estimulando a los niños a participar en las mismas.

Informar a su jefe inmediato, sobre cualquier anomalía que detecte en los niños.

Realizar todas las actividades de trato directo con el niño, con el mayor esmero posible, imprimiendo a sus acciones la comprensión y el calor que requiere el ser humano, en las primeras etapas de su vida.

Administrador:

Jefe inmediato:

Directora.

Subordinados:**Secretaria****Auxiliar de Servicios de Intendencia.****Oficial de Conservación.****Vigilante.****Coordinación con:****Dietista****Auxiliar de Enfermería****Educadora****Técnica en Puericultura****Residente de Conservación.****Funciones:**

Acatar las indicaciones de las Autoridades Delegacionales, así como de la Directora y tramitar todo lo referente a su servicio invariablemente, con la autorización de ella.

Solicitar oportunamente personal para la cobertura de plazas autorizadas y sustituciones y llevar a cabo la cancelación de plazas.

Supervisar y controlar incidencias del personal y reportarlas oportunamente a través de los sistemas institucionales.

Coordinar las acciones de los encargados de los servicios, relacionados con el cálculo y solicitud de recursos materiales.

Autorizar las requisiciones de recursos materiales.

Recibir y controlar los recursos materiales.

Dotar oportunamente a las áreas de trabajo del material que requieran para realizar sus actividades.

Controlar el manejo adecuado y oportuno del fondo fijo asignado a la unidad.

Programar y pagar las guardias del personal que se requiera.

Dotar a la unidad del material de consumo que no esté siendo suministrado por la Delegación.

Auditar a la Delegación a efectuar trámites inherentes a su cargo.

Inducir al personal de nuevo ingreso.

Analizar, canalizar y vigilar la atención de problemas laborales.

Elaborar roles de descanso.

Supervisar la veracidad del Informe mensual de operación.

Verificar las rutinas del Oficial de Conservación.

Recepcionar la unidad con el Ingeniero residente para comunicarle las necesidades del inmueble, mobiliario y equipo.

Formular el reporte de Conservación.

Supervisar la limpieza de las áreas de la unidad.

Elaborar las rutinas de intendencia.

Revisar correspondencia.

Contestar oficios y dar trámite a la documentación.

Fomentar las buenas relaciones del personal a su cargo, así como con el demás de la unidad.

Vigilar que existan medidas de seguridad que protejan al niño y que la atención que requiere éste, sea proporcionada con cariño y respeto.

Supervisar la solicitud y entrega de la ropa contractual de él personal.

Controlar el manejo de llaves de la unidad.

Realizar inventario, baja y renovación de bienes muebles.

Secretaría:

Jefe inmediato:

Administrador e Director cuando no se cuenta con administrador.

Subordinados:

Ninguno.

Coordinación con:

Dietista

Auxiliar de Enfermería

Lavandera

Técnico en Puericultura.

Funciones:

Elaborar propuestas para solicitud de personal.

Elaborar la forma de Asistencia, Puntualidad y Sustitución
Cédulas y Expedientes de Personal, Plantilla Nominal y Plan
tilla de Personal Sustituto.

Atender llamadas telefónicas y consulencias oportunamente.

Efectuar los trámites de inscripción de los niños.

Realizar los trámites de cambios de guardería.

Llevar el control de asistencia de los niños.

Elaborar requisiciones de los diversos servicios.

Solicitar y controlar la existencia de artículos de oficina
y material de intendencia.

Captar y reportar las necesidades de conservación y mante-
nimiento de su área al administrador.

Llevar el control de los registros necesarios para fines de
información y estadística, además elaborar el Informe Mensu-
al de Operación.

Auxiliar de Servicios de Intendencia:

Jefe inmediato:

Administrador.

Subordinados:

Ninguno.

Coordinación con:

Urologista

Auxiliar de enfermería.

aducadora
Técnico en Pecuicultura
Secretaría
Oficial de Conservación.

Funciones:

Solicitar al Administrador los utensilios y el material necesario para el desempeño de sus labores.

Mantener en orden y bien cuidados los utensilios y el material que se le proporciona.

Efectuar las actividades de aseo necesarias para mantener en perfecta limpieza todas las áreas de la guardería, sus instalaciones, el mobiliario y el equipo.

Efectuar sus actividades teniendo siempre las medidas que garanticen la máxima seguridad de los niños, no dejando a su alcance utensilios o materiales con los que puedan dañarse.

Captar y reportar al Administrador, en forma inmediata las fallas de todo tipo que detecte en las áreas, instalaciones, mobiliario, equipo, utensilios y material.

Informar al Administrador o a la Directora, cualquier anomalía que observe en la atención que se otorga a los niños o actitud anormal en ellos.

Oficial de Conservación:

Jefe Inmediato:

Administrador

Residente de Conservación**Subordinados:**

Ninguno

Coordinación con:

Dietista

Auxiliar de Servicios de Dietología

Educatora

Auxiliar de enfermería

Técnico en Puericultura

Oficial de Puericultura

Secretaria

Auxiliar de Servicios de Intendencia.

Funciones:

Efectuar mantenimiento preventivo en todas instalaciones, equipo, mobiliario y utensilios de la guardería.

Realizar en forma inmediata y eficiente, todas las acciones necesarias de mantenimiento correctivo, en áreas físicas, instalaciones de todo tipo, equipo, mobiliario, utensilios y material.

Informar al suministrador o a la Directora, cualquier anomalía que observe en la atención que se otorga a los niños o actitud anormal en ellos.

3.- PROGRAMAS, REGLAMENTO INTERIOR, INSTRUCTIVOS:

Dentro de la investigación de éste pequeño estudio, es de vital importancia, realizar un análisis de algunos artículos particularmente importantes, para el presente estudio.

El artículo 18 del Reglamento Interior de Trabajo dice: los trabajadores de 6.30 horas, disfrutará de 15 minutos dentro de su jornada, como descanso o para tomar alimentos; los de 8.0 horas, disfrutará de 30 minutos y los comprendidos en servicios de guardias o con jornadas acumuladas que sobrepasen 8.0 horas continuas de labor, disfrutará de 60 minutos no acumulables por cada 8.0 horas laborales.

En cada centro de trabajo, así como en las dependencias y oficinas del Instituto de todo el sistema, se fijarán los horarios por los Jefes de Dependencias para los descansos o tomar alimentos, procurando que no se interrumpen los servicios, particularmente la atención al público.

El artículo 20 dice; que cuando el trabajador habiendo asistido a sus labores haya omitido registrar su entrada o salida, se será ser justificada en la tarjeta de asistencia, mediante certificación escrita del Jefe de la Dependencia de su adscripción o de quien éste último autorice.

El artículo 29 dice; cuando los trabajadores tengan que atender trámites relacionados con el desempeño de sus labores que requieran su ausencia de la dependencia de su adscripción pero dentro del mismo edificio o unidad de

servicios, lo harán mediante la expresa autorización del Jefe inmediato superior.

Quando los trabajadores necesiten salir del edificio o unidad de servicio para atender asuntos oficiales del Instituto o del Sindicato o llegar después de la hora de entrada a sus labores, el Instituto concederá el pase de salida o de entrada, con solicitud previa debidamente requisitada, en el cual se consignará el tiempo estimado en forma tal que le permita registrar con puntualidad su salida oficial, el Jefe de suscripción lo certificará así para relevar al trabajador de las sanciones correspondientes.

Artículo 30: Quando un trabajador necesite ausentarse de su lugar de suscripción para atender asuntos de interés particular dentro del mismo edificio o unidad de servicios, a lasé a su jefe inmediato superior.

Quando necesite salir del edificio o unidad de servicios, requerirá invariablemente de un pase de salida debidamente autorizado por el Jefe de la Dependencia a de quien ha a sus veces y en visto bueno del Jefe inmediato superior, con la indicación expresa del tiempo que deberá permanecer ausente. El tiempo se que dos días se descontará del sueldo. El registro de entrada y salida, se hará conforme a lo dispuesto en el artículo interior.

Artículo 34: Las vacaciones serán disfrutadas con una en los roles que al efecto se formarán por las partes y que firmarán los trabajadores interesados. Las vacaciones serán disfrutadas por los propios trabajadores sin que sea necesario el aviso previo o por escrito.

El artículo 49 dice; todos los trabajadores del Instituto para fines correctivos, están obligados a informar oportunamente a su jefe inmediato superior, acerca de las condiciones defectuosas de sus instalaciones, maquinaria, equipo, instalaciones de energía, gases, vapor y otros que puedan motivar algún riesgo.

Artículo 50; Los salarios de los trabajadores deben ser pagados en el centro de trabajo en que estén adscritos, otorgándose las facilidades necesarias, sin perjuicio de sus salarios.

Artículo 51; Los exámenes médicos y médicos profilácticos que se establezcan para los trabajadores del Instituto, deben llevarse a cabo dentro de las horas de labor conforme al reloj que se confeccione para la dependencia correspondiente, debiendo en todo caso avisar a los trabajadores en la debida anticipación, señalándose lugar, hora y día para los exámenes médicos; el tiempo utilizado para asistir al examen médico, exámenes de laboratorio y gabinete, serán considerados como tiempo efectivo de labores.

Artículo 52; Es obligatorio para los trabajadores del Instituto reportarse en caso de enfermedad a su centro de trabajo, los trabajadores para sustituir sus faltas en los casos mencionados en el artículo anterior, al momento de reanudar su trabajo, presentarán al jefe de la dependencia o a su jefe en que labora el certificado de incapacidad expedido por el Instituto. Cuando la incapacidad sea por más de siete días, será dado a conocer a su jefe inmediato superior antes de su vencimiento por el interesado o por su sindicato.

Artículo 63; Los trabajadores del Institute, tienen derechos en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo:

- 1.- A que se les pague su sueldo, así como la ayuda de renta, antigüedad y demás prestaciones económicas permanentes.
- 2.- A una gratificación anual e semestral.
- 3.- Al pago de horas e jornales extras que laboren.
- 4.- Al pago de porcentajes establecidos cuando trabajen en lugares insalubres o de emanaciones radioactivas.
- 5.- A los días de descanso semanal en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo, así como a los descansos obligatorios.
- 6.- A disfrutar de períodos vacacionales.
- 7.- Al pago en efectivo de 15 días hábiles de sueldo anual o al disfrute de un período más de vacaciones, a su elección para quienes tengan más de veinte años de servicio en el Institute.
- 8.- A una compensación mensual de \$1,000.00 si son trabajadores fundadores, así como a la bonificación de cinco años más de antigüedad para fines de jubilación.
- 9.- Los trabajadores viudos, al servicio de guardería para sus hijos mayor es de 45 años y hasta los 4 años de edad.
- 10.- El importe de sesenta días de sueldo, salarios, gastos de transporte del trabajador, pensiones del trabajador, esposa o concubina, hijos y padres que dependan económicamente de él, cuando sea ocasionado del lugar de su residencia a otro distinto.
- 11.- Al pago de pasajes por subscripción o domicilio foráneo.
- 12.- Al sueldo íntegro en los casos de incapacidad médica en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo.

- 13.- A disfrutar de pensiones por incapacidad, invalidez o vejez conforme al régimen de Jubilaciones e Pensiones vigente.
- 14.- En caso de muerte por enfermedades generales, a prestaciones económicas para sus beneficiarios.
- 15.- En caso de muerte por enfermedad de trabajo o accidente de trabajo, a indemnización a sus beneficiarios y a la de funerarias.
- 16.- A préstamo con garantía hipotecaria o fiduciaria, en relación con el problema de la vivienda.
- 17.- A obtener anticipos a cuenta de sueldos.
- 18.- A obtener permisos económicos semanales por tres días, con goce de salario, en los términos de este reglamento.
- 19.- A licencia sin goce de sueldo.
- 20.- A percepción económica en caso de renuncia.
- 21.- A que se indemnice o reintegre en caso de separación injustificada.
- 22.- A indemnización por reajuste.
- 23.- A ser defendidos por abogados del Instituto cuando así lo soliciten los acusados y cuando se trate de delitos no contemplados.
- 24.- A que el Instituto cubra el importe de primas de fianzas que sean necesarias para el desempeño de las labores.
- 25.- A obtener vacaciones en los términos del reglamento relativo.
- 26.- A que se les proporcione instalaciones, equipos, materiales, herramientas, útiles, electricidad y cuanto sea necesario para el desempeño de sus actividades.
- 27.- A ser tratados con la debida consideración, sin malos tratos de palabra y obra.
- 28.- A recibir prestaciones médicas, hospitalarias, quirúrgicas, farmacéuticas y de maternidad.

- 29.- A que en los locales con ambiente cerrado o en que se desarrollen humos o vapores, existan instalaciones de baño y lavabos.
- 30.- A que se les proporcione ropa especial y uniforme cuando sea necesario para el desempeño de sus labores, así como el lavado de la misma.
- 31.- A disfrutar de 90 días de descanso, con salario integro en los casos de maternidad voluntaria, además, los trabajadores tendrán derecho a equipo completo de ropa para el recién nacido (cañastilla).
- 32.- A que se le proporcione la práctica del deporte.
- 33.- A que se le exhiban gratuitamente testimonios de sus servicios.
- 34.- A obtener ascensos y promociones.
- 35.- A que se le compute como tiempo de servicios, además de los que haya laborado, los expresamente señalados.
- 36.- A disfrutar de tiempo de tolerancia para la entrada a sus labores.
- 37.- A efectuar permutas, o sea cambio de puestos de la misma o análoga categoría en parte de rama, cuando no afecten derechos de terceros, en los términos del Reglamento de Succeión.
- 38.- A no ser objeto de sanciones o rescisión de contrato sin previa investigación.

El instructivo de guardería establece:

- 1.- La duración del derecho a la prestación del servicio de guardería para los hijos de los asegurados, será desde los 45 días de nacidos hasta que cumplan 4 años de edad, o cuando la madre deje de ser asegurada.
- 2.- Las aseguradas que causen baja en el régimen obligatorio conservarán el derecho a las prestaciones que el

tenga este rango, durante las 4 semanas posteriores a la baja; pero si el aviso es presentado extemporáneamente por la empresa dicho período de conservación se computará a partir del día siguiente al de la recepción del aviso del Instituto.

- 3.- Las trabajadoras eventuales en régimen obligatorio ur bano comprobarán la vigencia de su derecho al servicio de guardería mediante los avisos correspondientes.
- 4.- Se consideran servicios de guardería no sólo la guarda y la custodia de los menores, sino además, el ase la alimentación, el cuidado de la salud, la educación y la recreación de los hijos de las trabajadoras aseguradas.
- 5.- En el caso en que se deba suministrar algún medicamento al menor, durante su estancia en la guardería, la madre asegurada deberá presentar la receta médica correspondiente expedida dentro de los siete días anteriores a su presentación, con el nombre, clave e número de cédula profesional y firma del médico responsable.
- 6.- Cuando el personal de guardería, considere innecesaria la administración de algún medicamento, solicitará la opinión médica institucional que determine lo procedente, en ningún caso se aplicarán inyecciones.
- 7.- El servicio de alimentación para los menores, durante su estancia en la guardería, se proporcionará con base en los minutos o dietas preparadas por los servicios especializados de la Secretaría de Nuevos Programas.
- 8.- La permanencia de los menores en las guarderías del Instituto estará determinada por los horarios de labor es de las madres aseguradas, pero en ningún caso se presentarán los servicios fuera de los horarios establecidos administrativamente.

§. 4. La suspensión del derecho al servicio de guardería podrá ser temporal o definitiva, y por causas médicas o administrativas, las causas médicas que originen una suspensión temporal del derecho al servicio son las siguientes:

Padecer el menor una enfermedad infecciosa.

Padecer el menor una enfermedad parasitaria.

Padecer el menor una enfermedad transmissible.

Padecer el menor trastornos mentales agudos.

Padecer el menor alguna enfermedad que, a juicio del médico familiar de su clínica de suscripción, le impida, permanecer en la guardería por poner en peligro su propia salud y la de los demás niños.

No acatar la madre del menor los programas de inmunización.

No cumplir la madre con la obligación de someter al menor con los exámenes médicos periódicos.

Incumplimiento de la madre del menor con respecto a cualquier indicación de tipo médico.

detectar el personal de la guardería un padecimiento incierto el menor, en tanto el personal de salud del Instituto Mexicano del Seguro Social, establece el diagnóstico definitivo. El estudio médico determinará la decisión consecuente.

La suspensión temporal del derecho al servicio, derivada de causas médicas, cesará cuando las mismas hayan desaparecido.

Las causas médicas que originen la suspensión definitiva del derecho al servicio son, en general, los padecimientos irreversibles que sufran los menores y que requieran manejo y técnicas especializadas. Estas mismas causas impedirán el ingreso del menor al servicio de guardería.

son causas administrativas de suspensión temporal o definitiva del derecho al servicio de guardería las que derivan del incumplimiento, por parte de los menores asegurados y de las personas autorizadas, de las obligaciones que les imponen este reglamento y el instructivo correspondiente.

10.- Las suspensiones temporales serán de uno a diez días, las suspensiones definitivas se motivarán por la reincidencia en alguna de las causas que ocasionan una suspensión temporal o definitiva, la de terminación que proceda será tomada por la administración de la guardería.

11.- La dependencia responsable de los servicios de guardería podrá ordenar la suspensión temporal o definitiva de los servicios de la guardería, cuando se den las causas médicas o administrativas o las circunstancias fortuitas que de un modo enunciativo se mencionan a continuación:

Causas médicas: Cuando se detecte la existencia o la posibilidad de un padecimiento agudo de alta gravedad entre los menores, de tal manera que se haga necesario establecer una cuarentena por el tiempo que los servicios médicos considere más adecuado.

Causas administrativas: Cuando a juicio de la Subdirección General de Servicios Institucionales sea necesario ejecutar obras de ampliación, remodelación o reacondicionamiento, durante los cuales sea imposible la prestación del servicio en condiciones normales para los menores.

Quando se agote el cupo de una guardería, automáticamente se suspenderá el servicio de ésta en relación con los menores que pretenden ser inscritos, esta suspensión cesará cuando el Instituto esté con actitud de prestar servicio.

Causas fortuitas: Cuando sobrevenga alguna calamidad que temporalmente impida la prestación del servicio por ser

imposible el acceso a la guardería o por haber quedado ésta deteriorada o en estado ruinoso y amerite obras de reparación o de total reconstrucción.

Cuando por problema de tipo laboral sea suspenso el servicio por falta de personal necesario para atenderlo.

Cuando sobrevengan causas que operativa o materialmente hagan imposible la prestación del servicio.

12.- Las madres aseguradas deberán cumplir estrictamente con las disposiciones del presente instructivo, que para el servicio de guardería aprueba la Subdirección General de Servicios Institucionales.

13.- Las madres aseguradas están obligadas a acudir a la guardería cuando se requiera su presencia, no sólo por motivos de salud del menor o para el arreglo de trámites administrativos, sino también para tener participación activa en los programas educativos y de integración familiar de sus hijos.

14.- En caso de inculcamiento, la dependencia responsable del servicio de guardería, citará a la madre asegurada por qué en un lapso no mayor de treinta días se hagan las aclaraciones que se juzgan oportunas y pertinentes, y se resuelva administrativamente lo que correspondiere.

15.- Cuando por alguna de las causas mencionadas se niegue la admisión de los menores, la administración de la guardería procederá de inmediato a tomar las medidas pertinentes para que los niños sean entregados a la persona autorizada, especificando en la suspensión es temporal o definitiva y las causas que le originaron.

16.- Para la prestación de los servicios de guardería, la madre asegurada o el padre asegurado en el supuesto señalado en el presente reglamento, deberá inscribir personalmente a sus hijos y presentar los siguientes documentos:

a.- solicitud de inscripción

- b.- copia del aviso de afiliación.
- c.- acte de nacimiento del menor, en original y copia.
- d.- certificado médico del menor expedido en la unidad de medicina familiar a la que se encuentre adscrito, emitido dentro de los siete días anteriores a la presentación de la solicitud.
- e.- 4 fotografías del menor, tamaño infantil con su nombre y apellidos anotados al reverso.
- f.- constancia de trabajo de la asegurada, expedida por el patrón dentro de los treinta días anteriores a la presentación de la solicitud, con los siguientes datos:
- Razón social.
 - Registro Patronal.
 - Domicilio de la empresa.
 - Teléfonos donde pueda ser localizada la madre trabajadora dentro de la empresa.
 - Horario de trabajo de la asegurada.
 - Días de descanso de la asegurada.
 - Cartilla Nacional de vacunación, con la anotación de las respectivas aplicaciones de vacunas.
- 17.- Para la inscripción de los menores se tomarán en cuenta en todo caso, los siguientes factores:
- a.- El domicilio de la madre asegurada.
 - b.- El domicilio del centro de trabajo.
 - c.- La capacidad de las instalaciones.
- 18.- En el trámite de inscripción de los menores se respetará el orden cronológico de la presentación de las solicitudes.
- 19.- Los menores asegurados presentarán diariamente a la guardería a sus hijos menores, exclusivamente con los artículos de uso personal del niño en la cantidad y con las características que en la misma guardería se les indique.

- 20.- Queda expresamente prohibido que los menores lleven alimentos, juguetes, alhajas, artículos de valor o cualquier otro tipo de objeto que pudiere ser nocivo para su salud o para los demás niños.
- 21.- La madre asegurada deberá informar a la guardería, diariamente al presentar al menor, sobre el estado de salud de éste durante las últimas 12 horas, sin perjuicio de que, en caso necesario estuviere el resultado de la revisión que se haga a dicho menor en caso de salud.
- 22.- No será recibido el menor en la guardería cuando tenga evidencias de maltrato físico, inmediatamente de que, según la gravedad del caso, se tomen las medidas pertinentes por parte de la administración.
- 23.- La madre asegurada sólo podrá utilizar los servicios de guardería los días en que trabaje, de manera que los menores no serán admitidos en los días de descanso, en vacaciones durante permisos u otros días de descanso. Si por error es admitido un menor en esta circunstancia, la madre se hará responsable de la sanción correspondiente.
- 24.- Los servicios de guardería se presentarán durante la jornada de trabajo de la madre asegurada y podrán ampliarse hasta una hora y media después como máximo, tomando en cuenta la distancia de la guardería al domicilio y o al centro de trabajo de la madre asegurada pero siempre dentro del horario que administrativamente tenga asignada la guardería.
- 25.- El menor que sea recibido dentro de los sesenta minutos posteriores al cierre de la guardería, se considerará que ha sido abandonado y se procederá en consecuencia.
- 26.- A la hora de salida, los menores sólo serán entregados a sus respectivas madres o a las personas que de acuerdo al registro que se lleva, estén autorizadas para recogerlos. Las personas autorizadas deberán ser mayores

de edad y, con los ojos distintos al del menor próximo a la guardería correspondiente.

27.- queda prohibido a las madres aseguradas y a las personas autorizadas a presentarse a recoger a los menores bajo el influjo de alcohol, embriaguez, o de las enervantes o cualquier otro fármaco.

28.- La madre asegurada, por sí o por medio de alguna de las personas autorizadas, deberá recoger al menor cuando el personal de la guardería le notificare que la clínica de su hijo respectivo ha detectado cualquier menor síntoma de enfermedad. Se no atenderse el llamado que se haga, dicho menor será enviado a la unidad de enfermería correspondiente.

29.- Las madres aseguradas deberán avisar con anticipación a la guardería de su ausencia y de sus razones a la guardería, así como las causas que la motiven.

30.- La madre asegurada deberá presentar un certificado médico al menor x cada vez que éste sea del L. 1, después de ausentarse, por cada día de ausencia de más de 7 días si son recurrentes y de 10 días si son mayores.

31.- Las madres que trabajen en actividades, deberán comunicar a la guardería, cuáles son sus síntomas de resaca, vómitos, diarreas y cuál circo que sufran por las cuales no es conveniente trabajar, así como el estado de domicilio, el estado de su comportamiento, su horario de trabajo y otros detalles de sus actividades con sus menores, y que será el encargado de verificar, preventivo o cuando sea necesario que el personal de la guardería informe a los médicos acerca de los síntomas que se refieren en los incidentes o, a más tardar, el día siguiente.

32.- Las madres aseguradas deberán observar en el hogar que el menor no se encuentre con el personal autorizado de la guardería de la guardería de la institución, cuando se la abra y cierre el mismo.

33.- Las actividades que se realicen con los niños, se llevarán a cabo dentro de las instalaciones de la guardería, con excepción de aquellos expresamente autorizadas por la Jefatura de Nuevas Profesiones.

34.- La pérdida de la credencial de identificación del menor de la madre asegurada o de las personas autorizadas para recogerlo, deberá ser comunicada de inmediato a la guardería, para su reposición.

35.- Queda estrictamente prohibido que las madres aseguradas o las personas autorizadas para recoger a los menores den gratificaciones económicas o regalos al personal de la guardería.

36.- Ninguna persona ajena a la guardería podrá pasar a las áreas de trabajo, sin la previa autorización de la dirección de la misma.

37.- La administración de esta guardería cuidará el cumplimiento de las disposiciones que regulan y instruyen la presentación del servicio en dicho establecimiento.

38.- En caso de incumplimiento por parte de la madre asegurada o de las personas autorizadas, a las obligaciones establecidas, en sus casos, deberán ser aplicadas las siguientes sanciones:

amonestación verbal.

amonestación escrita.

Suspensión temporal del derecho al servicio.

Suspensión definitiva del derecho al servicio.

Precede la amonestación verbal cuando el incumplimiento sea por primera vez.

La amonestación escrita se usa si el incumplimiento sea por segunda vez.

La suspensión temporal del derecho al servicio tendrá lugar después de tres amonestaciones escritas y de acuerdo con las siguientes reglas:

- 1.- Un día de suspensión cuando el incumplimiento se refiera a que los menores no traigan los artículos de uso personal con las características apropiadas a su edad y talla.
- 2.- Tres días de suspensión cuando el incumplimiento se refiera a que la madre lleve al niño en sus días de descanso o vacaciones.
- 3.- Diez días de suspensión cuando el incumplimiento se refiera a que la madre lleve al niño a la guardería y las personas autorizadas para recogerlo se encuentren bajo el influjo de bebidas alcohólicas.

D.- SISTEMAS DE MOTIVACION:

En esta organización existen innumerables mecanismos o sistemas de motivación de todos los tipos y de todas las características, tal es el caso de los estímulos por puntualidad y asistencia en este sentido, el IMSS, premia la asistencia de sus trabajadores incrementando su aguinaldo en razón de los días que laboren dentro de un año calendario, conforme a la siguiente tabla:

246 días,	15 días de aguinaldo
243 días,	14 días de aguinaldo
240 días,	13 días de aguinaldo
237 días,	12 días de aguinaldo
234 días,	11 días de aguinaldo
231 días,	10 días de aguinaldo
228 días,	9 días de aguinaldo

Se considerarán como días laborados los periodos de vacaciones, los de licencias para labores sindicales y los periodos que comprenden las incapacidades por enfermedades o accidentes de trabajo, y 90 días por maternidad, así como de 6 días por incapacidades médicas.

Se otorgarán estos estímulos a los trabajadores que registren habitualmente sus asistencias, tanto en entrada como en salida de labores, de acuerdo a la jornada señalada en los nombramientos respectivos, con las modalidades de los horarios que consignen los programas correspondientes.

Además los trabajadores, durante el curso de un año calendario, registren sus asistencias diarias hasta el

minuto cinco, se les otorgará como estímulo de puntualidad once días de aguinaldo por lo que, por cada veinte veces que registre su entrada hasta el minuto 5 tendrá como estímulo un día de aguinaldo, cuyo pago deberá hacerse en la nómina ordinaria de la siguiente quincena de aquella en la que el trabajador alcanzó este cómputo.

Existen otros tipos de estímulos, cuyo objeto es motivar al trabajador y que independientemente en el aumento en aguinaldo, por concepto de asistencia y puntualidad, el IMSS estimulará a los trabajadores que se sigan distinguiendo por su sentido de responsabilidad, superación y eficiencia, también mediante aumento de días de aguinaldo adicionados al mismo, estos aumentos corresponderán a quienes se otorgan una o más notas de mérito dentro de un año calendario, los estímulos por responsabilidad, superación y eficiencia consistirán en el pago de 20 días de sueldo al año, que serán incrementos al trabajador de acuerdo al grado de calificación correspondiente y con la oportunidad que determinen las partes.

Por cada nota de mérito que el trabajador obtenga dentro de un año calendario, tendrá derecho a que se aumente su aguinaldo la cantidad equivalente de un día de aguinaldo, y por cada diez notas de mérito al año que el trabajador haya acumulado, se otorgará, una nota más y consecuentemente un día más de aguinaldo.

Por otra parte es bueno señalar, que también existen sanciones de carácter administrativo y de orden económico en caso que el trabajador amerite sanción se le comunicará por escrito con copia al expediente.

Las amonestaciones son sanciones de carácter adminis-

trativo, las sanciones son de carácter económico, las notas de demérito que coagmento podrán acumularse dentro de un año calendario y que se traducirán en descuentos al aguinaldo del trabajador, sin que en ningún caso tengan repercusión el régimen de jubilaciones.

Cada falta o omisión de carácter leve cometida por primera vez en el lapso de un año calendario originará una amonestación y las subsiguientes originarán una nota de demérito.

Se considerarán faltas o omisiones leves de los trabajadores marcar su tarjeta y no presentarse a desempeñar sus labores una vez transcurrido el tiempo necesario para su traslado al lugar del servicio, llevar alimentos fuera de horario que ellos tengan cargado, incurrir en descortesía con sus compañeros o personas que trabajan con ellos, omitir marcar entrada o salida, no observar actos u omisiones no leves de los trabajadores; desatender órdenes o indicaciones de sus superiores, no llevar al cumplimiento de sus funciones que tenga que hacer, no llevar injustificada de atención a los derechos de los demás; usar lenguaje o palabras impropias de la dignidad y decencia, actuar con insolencia hacia los derechos de los demás; compañeros de trabajo o personas que con ellos se arrían; incumplimiento de las actividades que deban hacer, por cada nota de demérito por cualquiera de las causas anteriores, se descontará al trabajador el importe de un día de aguinaldo, que se hará efectivo en la entrega del mismo.

Las acciones para disciplinar a los trabajadores, creará a los 30 días a partir de la fecha en que las in-

Excepciones sean conocidas por el Instituto.

En este sentido cabe señalar que el órgano facultado para el otorgamiento de estímulos e impositions de medidas disciplinarias es la Comisión Mixta Disciplinaria, así como las Subcomisiones.

Otra de las maneras que existen para motivar al personal es la concesión de permisos económicos: el IMSS concederá permisos a sus trabajadores, hasta por tres días con goce de salario, cuando existan causas personales o familiares de fuerza mayor que imposibiliten al trabajador para presentarse a sus labores, está su deber por los siguientes motivos:

Fallecimiento de los padres, hijos, conyuge, hermanos.

Privación de la libertad a padres, hijos, conyuge o hermanos.

Asistir al trabajador a diligencias judiciales, para las que haya recibido cita.

Por suspensión de servicios de transporte que impida el traslado del trabajador a su centro de labores.

Por matrimonio del trabajador o hijos del mismo, fuera de la población en que reside el trabajador.

Intervenciones quirúrgicas a padres, hijos, conyuge o hermanos.

Nacimiento de hijos del trabajador.

Desaparición de hijos, padres, conyuge o hermanos que viven con el trabajador.

Enfermedad grave de hijos menores de 16 años debidamente acreditada.

Examen profesional del trabajador.

Cuando el o los hijos no sean recibidos por enfermedad en guardería del Instituto.

El Instituto se obliga a suministrar a sus trabajadores el servicio de guarderías para sus hijos mayores de cuarenta y cinco días hasta los cuatro años de edad, durante las horas de su jornada laboral, esta prestación se otorgará a las madres trabajadoras y a los trabajadores viudos o divorciados.

El IMSS otorgará créditos hipotecarios, o con garantía fiduciaria a los trabajadores de base, con antigüedad no menor a un año de servicios, en el Instituto, la cantidad que el Instituto invertirá, no será menor de tres millones de doscientos mil pesos.

El Instituto se obliga a conceder, por conducto de la Comisión Mixta de Becas, becas a sus trabajadores, por servicio social que ellos realicen, becas para cursos de especialización, becas a los hijos de los trabajadores, desde primaria hasta licenciatura.

B.- SATISFACCION E INSATISFACCION EN EL TRABAJO:

Como hemos visto, es extraordinariamente difícil satisfacer todas las necesidades del trabajador, ya que como hemos visto, intervienen un numero de factores que favorecen u obstaculizan, la satisfacción en el trabajo, de tal manera que cualquier impedimento en la satisfacción de las necesidades básicas, se considera como una herida psicológica, un hombre básicamente insatisfecho puede definirse como un enfermo.

La dimensión meramente racional de la conducta humana que somete el trabajo a un control cada vez más estricto y que opera como un medio que facilita la utilización de la organización para el cumplimiento de intereses colectivos económicos, siempre se desenvuelve en una enajenación dolorosa de la vida íntima del trabajador.

Todo trabajo mal escogido, inadaptado al individuo, entraña para éste efectos nocivos, todo trabajo experimentado como algo ajeno por quien lo realiza es, en el sentido propio del término, un trabajo dos veces enajenado, por un lado enajenado en el sentido en que el trabajador no encuentra los satisfactores necesarios que le permiten subsistir con estabilidad, con esos otros trabajos que alcanzan un nivel de vida decoroso, que les alcanza para cubrir aparte de sus necesidades básicas, las sociales y las de autosuperación, es evidente la importancia que el salario tiene en la satisfacción en el trabajo.

La agresividad expresada por los trabajadores insatisfechos es expresada, a través de la inasistencia, inasistencia así como en el incumplimiento de las actividades laborales recordemos que las organizaciones vigorosas invariablemen--

Se tienen una mayoría de buenos trabajadores, personas que están obviamente muy motivadas y que parecen derivar una gran satisfacción de lo que están haciendo.

Por contraste, las organizaciones enfermas parecen sobrecargadas de personas insatisfechas y pobremente motivadas, como se explica esta diferencia, será que las empresas mejor organizadas, hacen una mejor selección de sus empleados.

Esto parece muy dudoso, si se toma en cuenta que hasta la mejor selección posible está muy lejos de ser perfecta. Parece mucho más plausible que las organizaciones vigorosas respondan de mejor manera a las necesidades humanas y en este sentido, parece imposible cubrir las necesidades de los trabajadores de la guardería, otro factor de desajuste en cuanto al vigor de esta organización es la rotación sucesiva del personal, básicamente en el área de dirección, pues en el transcurso de un año han cesado 3 directores y 3 administradores, de tal manera que el estilo de dirección, cambia en sólo cuatro meses lo cual crea confusión en los subordinados y la consecución de los objetivos se complica enormemente, la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones, es casi nula lo que ocasiona insatisfacción en el trabajo.

No hay que olvidar, que para que las organizaciones, operen eficientemente, se tiene que tomar en cuenta al elemento humano, ya que es el elemento creativo de las organizaciones, olvidarnos de ello, sería como olvidar--nos, de que los adelantos técnicos y científicos son producto del hombre.

La psicología social industrial ha arrojado valiosas contribuciones a nuestros conocimientos de los hechos relativos a la satisfacción del trabajador y a su descontento.

Para comprender la dinámica del trabajador nos hemos de aprovechar de los hilos conductores que nos suministran, inconstantes en el trabajo o absentes de él constituyen uno de los principales índices del descontento.

La gerencia se interesa siempre en las causas de "retiro" o "interrupciones", así como en los métodos de control, tomando medidas, como por ejemplo, para impedir el descontento antes de que los trabajadores se separen de sus empleos, vayan a la huelga o busquen de otra manera su subsistencia, los empíricos lo han a menudo impedido que se presenten situaciones de emergencia en el trabajo.

Nuestra tesis central se funda en que la solución de este problema de la conducta del trabajador no puede provenir de medidas de emergencia o de una vez-al-año, como las que se introducen al negociar el contrato de la unión. Tampoco se obtiene la solución mediante técnicas de negociaciones más hábiles o mejores. Sólo puede lograrse por la gerencia de personal, si ésta cuenta en su base misma con metas que tomen en consideración el bienestar del trabajador así como su eficiencia productiva.

El estudio de los hechos que giran en torno de la satisfacción y el descontento del trabajador individual.

Sabiendo las causas del descontento, podremos desarrollar técnicas apropiadas para su control.

Vamos a definir la satisfacción del trabajador como un estado de estímulos o tensión normal. La gerencia se refiere al individuo o al hecho de ser tratado bien o mal. No es necesario, desde el punto de vista de la gerencia, el haber o no mantenido ciertas relaciones de-terminadas entre varios grupos, inclusive de superiores y de la gerencia, experimenta, y en ocasiones la expresa, un grado de satisfacción o insatisfacción que depende de la manera en que se trata, deriva de la posición que el miembro ocupa en el grupo. Su grado de satisfacción depende el tipo de grupo en que pertenece. Parte de su satisfacción proviene atráves de ese estímulo de estímulo normal, se traduce en un grado de satisfacción, y por lo que comúnmente se denota en nuevas relaciones. El personal, en un trabajador satisfecho.

El descontento del trabajador, por otra parte, es un estado de tensión o estímulo normal, por lo que a la gerencia se refiere, puede decir que un trabajador descontento es el que se encuentra en un estado de estímulo normal.

El trabajador dep. de ser un conductor, puede convertirse en un esclavo, con frecuencia, la conducta del trabajador — resultado de ser miembro de un grupo de trabajadores que muestran una actitud que, desde el punto de vista de la gerencia, resulta después una o inadecuada dicha tensión puede ser suficiente en algunos casos en la medida en que se tiene en cuenta. Los tirantes y normales, en los casos de *vinculos*, dan como resultado manifestar actividades como *vinculos* o *vinculos*, *vinculos* por el único o por sus razones, separación de empleados de la *vinculos* acto de *vinculos* normaliza que *vinculos* a-

vienen con las normas que describen las "normas".

Hemos de poner énfasis aquí en la palabra "normas", la cual tiene que ver con el punto de vista tomado con respecto al trabajador, tal como lo define una parte de la conducta del trabajador cuando éste se refiere a algún comportamiento, su actitud es normal, por cuanto al trabajador, según la percibe él, también es normal, siendo una realidad hacia el punto de que percibe, tal como en cuanto la conducta, vista por la gerencia, resulta, por supuesto, o normal, o despusista o insubordinada.

Algunas conductas reflejadas tal como queña "descontento" por parte del trabajador, cuando él tiene que reconocer este descontento en sí, puede o cuando que él es perceptible para los observadores o para él mismo es que el trabajador está descontento, de manera que él llama a inarticulada, es decir, que él no puede expresarse abiertamente, no se desenta con claridad al observar casual, las formas inarticuladas de descontento con las actitudes del individuo; es que él se desenta, ciertas "excepciones" de parte de la gerencia, o el que vota con una decisión de la gerencia de la manera o que la gerencia debería de calificarse con un voto bien ajustado o dudoso.

El descontento del trabajador se describe en articulado, en manifiesto y perceptible para la gerencia cuando consiste principalmente en actitudes de ausencia excesivas o de deserción en el área o de parte del trabajador.

El descontento del trabajador se describe en articulado, en manifiesto y en perceptible para la gerencia cuando consiste principalmente en actitudes de ausencia

excesivas o de temores en el trabajo por parte del trabajador.

El descontento del trabajador como grupo, se manifiesta por lo general en la forma de inconstancias excesivas, huelgas, cierres, boycotts y pases en el trabajo, imposible justificar el costo para la sociedad de las huelgas de trabajadores.

La Monthly Labor Review nos informa que, durante el mes de mayo de 1951 a abril de 1952, se iniciaron 481 nuevos pases de trabajo, pero incluyó a solamente a 100 500 trabajadores, la totalidad, días de trabajo perdidos, efectuaron 25 320 huelgas en su totalidad, entre estas estadísticas sólo las pérdidas de las plantas en huelga, no incluyen pérdidas de trabajo de los empleados por "efectos indirectos o secundarios" de huelgas en otras empresas e industrias cuyos empleados quedan sin ocupación como resultado de las restricciones en el suministro de los servicios".

De estas estadísticas se puede deducir que las acciones de estos grandes grupos de trabajadores resultan en desperdicios enormes e incertidumbre para la sociedad en su totalidad. La mayor parte del descontento acumulativo se le puede seguir la huella hasta él, en alguna ocasión, fuente de desajuste de los individuos, entonces, muy difícil en el ser capaz de reconocer, de otro modo, los puntos débiles que quizás resulten en interrupciones de trabajo como lo es.

El trabajo de investigación se ha llevado a cabo en inconstancias en el trabajo y más se informa se han seguido sobre ellas que en cualquier otro aspecto dinámico del descontento del empleado, aunque los niveles de estabilidad son uno de los índices del desarrollo del empleo, se

puoden considerarse con el único detalle, es el hecho que los no susceptibles de medios que no son una característica única, no se debe de añadir énfasis en que a los gerentes se les exige, como parte de su responsabilidad, que no se ponen enfrente de los fenómenos variados y los métodos para enfrentarse con ellos en el caso del personal, ningún índice está separado de los otros, ningún método de valoración de personal se puede hacer sin el apoyo de los datos de las técnicas de valoración, las incógnitas que deben considerarse un síntoma de descontento, para lo cual existen una multitud de factores influyentes relacionados entre sí.

La entrevista de desvinculación de terminación, es un instrumento que se debe aplicar a los gerentes de todo res-
pecto a la eficiencia de las políticas de personal, es un procedimiento para descubrir con el empleado que se retira las razones que tuvo para ello, es el último paso en el procedimiento de la terminación.

Dicha entrevista es muy importante que es más útil si se lleva a cabo por alguien que no sea el supervisor inme-
diato del empleado, en tales casos, debe poner en claro agravios tales como los incapacidades, enfermedades, o una com-
prensión de la importancia del empleo que tiene sobre el no-
quejo de la administración general, deficiencias de salarios inadecuados, deficiencias de las políticas y en las prác-
ticas de selección y colocación, enfermedades neuróticas, problemas del trabajo con el personal.

En un estudio industrial, el efecto de las entrevistas de terminación, se usó durante un período de seis me-
ses para obtener informes que servirían para conocer a los empleados. Dicho estudio se realizó en un estudio de fin-
do de los sentimientos genuinos y reacciones de 300 emple-

algunos salientes, después de que concluía la entrevista de terminación con el que se retiraba, se anotaban las respuestas a siete preguntas en un encuadrado de entrevistas la tabla 13 nos indica las contestaciones de "sí-no" a las preguntas que se les hicieron durante la entrevista de despido.

TABLA 13 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS DE DESPIDO DE 300 EMPLEADOS

PREGUNTAS	RESPUESTAS DE LOS SALIENTES (%)	
	SÍ	NO
1.- ¿Se le dijo que todos los solicitantes debían estar de acuerdo en trabajar todos los turnos?	95	5
2.- ¿Estaba usted mal pagado en su trabajo?	17	83
3.- ¿Fue capaz de ajustarse a las condiciones del departamento?	86	12
4.- ¿Se hallaba usted irritado personalmente por otros empleados?	13	87
5.- ¿Lo era por la supervisión?	8	92
6.- ¿Lo estaba por las condiciones sanitarias?	9	91
7.- ¿Lo irritaban en lo personal los turnos?	15	85
8.- ¿Hicieronle promesas que no le cumplieron?	2	98
9.- ¿Puede decirle algo de las condiciones en general de aquí?	90	4
10.- ¿Le avisó a su familia respecto a su retiro?	71	29
11.- ¿Puede usted decir a la compañía la info. del sobre alguno de los turnos que le recomendó?	6	94

En otro estudio, 200 empleados recibieron entrevistas de terminación para descubrir sus razones para retirarse, los datos los presentamos en la tabla 14, como sigue:

TABLA 14

RAZONES PARA LA SEPARACION DE 200 MA LEADERS DE LA AUTOMOBILE MANUFACTURING PLANT, PUESTOS DE PRODUCCION SEMI-SPECIALIZADA

RAZONES PARA SEPARARSE	POR CIENTO
Transeúntes	30
Otro empleo	27
"Descontento en el trabajo".....	14
Regreso a la escuela	6
Razones de salud	7
Manejo propio	5
Objeción al trabajo de turno	4
Demandas excesivas de trabajo	3
Razones domésticas	2
Total.....	100

En el caso de la toma de decisiones por participación de grupo, Bavelas¹⁸ ha efectuado y publicado un estudio que resulta de interés. Fue esto en el caso de Bavelas se refiere a la producción de mujeres operadoras de máquinas de coser, trabajó con el grupo para establecer metas de producción, estas operadoras de máquinas trabajaban bajo un plan de incentivos de pago, Bavelas escogió a un grupo de producción elevadas, y discutió el asunto de la producción con ellas, indicándoles que podían, si lo desearan así, establecer sus propias metas de producción, hasta la época en que se inició el estudio, las muchachas producían entre 70 y 75 unidades por hora.

Después de la discusión grupal, se llevó a un conve-

18.- El estudio de Bavelas fue comentado por Kurt Lewin, en el artículo: "Group Decisions and Social Change", *Reading in Social Psychology*, eds. . . . Newcomb

nio entre los trabajadores de que deberían de fijar 84 unidades por hora como meta, en menos de una semana estas trabajadoras excedieron el límite que había establecido para sí mismas, efectuóse otra discusión de grupo con objeto de determinar si les antecorria cambiar la meta, de oidieron que se proponería una meta de 95 unidades, durante la semana siguiente no alcanzaron el límite, con motivo de una tercera junta: Los trabajadores determinaron establecer la meta de 90 unidades de trabajo por hora como producción, la continuación del estudio hecho por Ba- vela durante un período de seis meses indicó que la producción promedio era 88 unidades por hora, durante ese lapso de medio año, la conclusión de los resultados obtenidos por Bavela fue que la participación del grupo y la decisión mutua contribuyeron a un cambio en la actitud, estas condiciones crearon un grado de estímulo que resultó en aumento de la producción, los jóvenes declararon que el aumento de la producción no fue acompañado de ningún aumento en el cansancio.

Los empleados no se sienten hoy en día estimulados principalmente por el anhelo de las estrictas necesidades de la existencia, su comportamiento se controla mediante fuerzas dinámicas, y éstas son psicológicas; están presentes en la oficina y en la fábrica, así como en la comunidad en la que viven los empleados, por medio de entrevistas de terminación y otros métodos, busca a describir las propietas complejas, así como de la satisfacción del em- pleado de su trabajo.

Algunos gerentes han aceptado y aprendido a usar los métodos que facilitan las fuerzas sociales conduyentes de la mayor producción acompañada por la satisfacción del tr-

b. j. dor.

Las pruebas obtenidas de diversos estudios de investigación sobre dinámica de grupos nos revelan que la participación grupal produce beneficios tanto en satisfacción del empleado como en producción más elevada.

En un estudio, en el que se utilizaron nuevos métodos de producción, varios grupos experimentales participaron en los proyectos y en las decisiones relativas al uso de los nuevos métodos de trabajo. Los grupos no tan sólo recuperaron su producción, haciéndolo con rapidez, sino que no registraron ningún accidente, el grupo control, al cual no se le permitió que participara en las decisiones, produjo mucho menos y se mostró bastante inconstante.

En 1986, se realizaron algunos cuestionarios en la Guardería 29 del Instituto Mexicano del Seguro Social, cuya finalidad consistía en determinar, por métodos y el grado de motivación hacia el trabajo, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 15, RESPUESTA AL CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, EN LA GUARDERÍA 29 DEL ISSS

- 1.- Elija uno de los enunciados, que siguen que mejor describa qué tanto le agrada su puesto, coloque una marca frente a tal enunciado:

Respuesta	Número	Porcentaje
Lo odio	2	20%
Me disgusta	28	28%
No me disgusta	11	11%
Me es indiferente	12	12%
Me gusta	9	9%
Me entusiasma	20	20%

2.- Si pudiera elegir entre todos los trabajos del mundo ¿cuál elegiría?

Respuesta	Número	Porcentaje
Su actual puesto	16	16%
Otro puesto en la misma ocupación..	34	34%
Un puesto en otra ocupación	50	50%

3.- Que es lo que le proporciona más satisfacción?

Respuesta	Número	Porcentaje
Su puesto	34	34%
Las cosas que hace en su tiempo libre	66	66%

Indudablemente, que el resultado de las entrevistas en la Guardería 29 del IMSS, es francamente desalentador, las respuestas son negativas en su mayoría, y si realizáramos una suma de los porcentajes, de las tres respuestas anteriores, nos daría como resultado un 70% negativo.

Al tratar de determinar, los factores con los que los empleados, están en desacuerdo con sus superiores, se realizó un cuestionario, para obtener el índice de impopularidad en porcentaje, autorizado por los empleados, los resultados los podemos observar en la siguiente tabla:

Tabla 16 IMPOPULARIDAD DE DIVERSOS FACTORES, DE LA GUARDERÍA 29 DEL IMSS.

1.- Un empleo permanentemente	22%
2.- Trabajar en el empleo que se prefiere...	1
3.- Escala de Puntos	16
4.- Oportunidad de Ascender	11
5.- Un jefe equitativo	19
6.- Reconocimiento de la labor que se hace..	9
7.- Compañerismo de trabajo amigables	6
8.- Previsiones médicas y de salud	2
9.- Vacaciones y días libres	7
10.- La pensión	1

La crisis económica, ha tenido un impacto tremendo en las Organizaciones, en ellas no es la excepción de tal manera que los trabajadores, han dado una jerarquía mayor a los factores económicos.

En la Guarnición 29 del I. 33, se han diseñado diversos métodos y procedimientos, tendientes a incrementar la satisfacción en el trabajo, sin embargo aún no se han obtenido resultados objetivos.

CONCLUSIONES:

Casi todas las principales teorías aportan algo de valor no puede uno resolver todos los problemas o convertirse en administrador ideal escogiendo simplemente una y apeгandose a ella llueva o truene.

La mayoría de los autores modernos están persuadidos de que para comprender mejor la salud organizacional tenemos que estudiar los principios básicos que gobiernan la motivación humana, así como los factores que gobiernan la motivación humana, así como los factores que contribuyen al sentimiento de satisfacción individual, en el trabajo, se da por supuesto que la satisfacción resulta de la habilidad de la organización para responder a las necesidades humanas, la producción depende del grado en que las individuos son activadas con el trabajo.

Muchos teóricos actuales están comenzando de que el modo en que el dirigente se comporta en que debería comportarse, lo dictan los factores situacionales, así que un buen número de teorías modernas se basan estructuradas sobre la premisa de que para comprender a la organización se tiene que tener en cuenta los seres humanos, que la componen; sin olvidar las fuerzas y los procesos que influyen en los organismos individuales, grupales y colectivos; en decir su medio ambiente.

La investigación, el estudio que se hacen de práctica demuestran que el cambio hacia que tiene todas las esperanzas en sus esfuerzos puede recibir, el máximo nivel de desarrollo, el verdadero liderazgo nace del sin-

pero deseo de lograr ciertos resultados por medio del personal.

Creando un ambiente en el cual el trabajador, disfrute del trato de sus compañeros, para que el trabajador sea independiente y se responsabilice de su trabajo.

Las organizaciones están compuestas por diversos elementos encontrados entre ellos el hombre, por tanto, funcionará de acuerdo con el esfuerzo; con el comportamiento de los miembros. Así es extraordinariamente importante conocer los resortes que mueven a la acción humana; esto constituye un aspecto vital para que de esta forma el administrador pueda tener a la mano estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

De haber una lección de aprendizaje a aprender de esta vista de conjunto, será de que ninguna teoría por sí sola posee la clave para el éxito de la organización sin embargo cada una de ellas puede aportar algo para nuestro mejor conocimiento de las organizaciones: así no sea más que para decir que las Áreas en las que se necesita una investigación ulterior.

Con frecuencia, lo que podemos obtener de tales teorías no es una solución directa para algún problema agudo sino la orientación para plantear interesantes interrogantes, a saber el que es pensar ya muy claro que existen muchos factores que contribuyen al éxito organizacional, y que no podemos darnos el lujo de ignorar ninguno de ellos.

La motivación es un factor que debe interesar a todo

administrador; sin ella será imposible mantener el funcionamiento correcto de la organización.

Los sistemas técnicos que se han creado son intentos de entender el porqué del comportamiento humano, no se deberá tomar tal cual, sin antes hacer una revisión exhaustiva de la estipulación que se haya realizado y sobre todo su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo, aún así, deberá tenerse precaución al aplicar los resultados obtenidos a otros países o nuestro medio.

El administrador mexicano deberá estar consciente de la necesidad de cambiar y mejorar una vez de acuerdo a nuestra recomendación, de tal manera que el aspecto motivacional sea un factor determinante en el establecimiento de nuevos procedimientos.

Las organizaciones son unid ó de muchos recursos otorgados liberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello cuentan con tres tipos de recursos; materiales, técnicos y humanos, la función del administrador será buscar la combinación óptima de estos recursos a fin de que la consecución de los objetivos de la organización sea lo más productiva posible; es decir que obtenga el mejor rendimiento con los recursos disponibles.

La importancia del estudio de las ciencias de la conducta para los administradores es vital, pues esto le permitirá conocer y comprender mejor las características posibilidades y limitaciones de los recursos humanos y les hará fácilmente apreciar como los procedimientos y modelos formales se ven motivados en forma importante por el elemento humano.

El administrador así como cualquier persona, requiere un marco de referencia que le permita analizar y tratar de predecir el comportamiento humano, ningún administrador puede obligar al trabajador a disfrutar del trabajo de sus compañeros, no ser indispensable ni a enorgullecerse de su trabajo; lo que puede hacer es crear un ambiente en el cual puedan florecer estos sentimientos.

Algunos autores del contenido motivacional son exitosos cuando relacionan sus aplicaciones prácticas de sus ideas; como regla general exhortan a las organizaciones a prestar más atención a los roles interpersonales asociados con la situación del trabajo y el carácter intrínseco del trabajo mismo, del hecho que variables como éstas tienen un especial atractivo para los motivos característicamente humanos y por consiguiente tienen un gran potencial para estimular el crecimiento y la satisfacción.

La receta para el éxito de una organización consiste en seleccionar en los más retadores e interesantes, y hacer el ambiente social más significativo. Por otro lado estos autores de la teoría cognoscitiva parecen estar convencidos de que deberíamos tener una concepción más profunda de los mecanismos cognoscitivos responsables de la satisfacción y el rendimiento lateral, antes de hacer recomendaciones de tipo más general.

Por esta razón, los autores del proceso cognoscitivo conceden a la investigación sistemática un valor extraordinario.

La administración en el futuro dependerá del grado en

que los administradores tengan conciencia de las fuerzas y de los procesos que influyen en los organismos individuales grupales o colectivos; es decir en su medio ambiente, gran parte del presente cambio social y tecnológico es impredecible. El problema de cuáles son para las organizaciones se convierte entonces, en cómo desarrollar en su personal la clase de motivación necesaria para que la organización pueda sobrevivir frente al cambiante medio ambiente.

Las personas trabajan por muchas razones, (para adquirir, para lograr, crear, ganarse el respeto, socializar, dominar) y no según parece, porque poseen talentos o habilidades específicas innatas para el trabajo. Los factores culturales y las experiencias de aprendizaje tienen mucho que ver por qué un individuo particular trabaja; de esa manera las personas pueden diferir notablemente en lo que consideran importante en la situación laboral.

Nuestro interés en las razones por las cuales la gente trabaja, nace primordialmente de un deseo de que al investigar esto, podamos descubrir lo que lo motiva a trabajar más y lo que lo hace sentirse satisfecho en su trabajo.

Se puede esperar que la persona tiende a trabajar con mayor intensidad y a estar más comprometida en su trabajo, en el mismo grado en que su situación laboral le proporcione más, en la medida de ser por lo que más trabaja.

Algunos autores interiorizan el argumento anterior al intentar traducir los objetivos de trabajo en necesidades humanas, y la satisfacción en el trabajo en necesidades satisfechas. Puesto que muchos objetivos de trabajo (por e--

demás, óíero) — si fíon nes sñdes (por ejemplo, ali--
mentos, seguridad, etcéte), sólo de manera indirecta requie
se este enfoque teórico para que se identifiquen las necesi
dades y una descripción de la manera en que los factores de
trabajo satisfacen estas necesidades.

Maslow, Herzberg, y McClelland han abordado estas cues--
tiones, otra cuestión importante intercede en la manera en
que las necesidades, operan y la satisfacción de necesidades
para influir sobre la ejecución.

La respuesta ordinaria es de que las necesidades ener--
gizan y dirigen el comportamiento; así, la gente trabaja
con mayor intención en cuanto mayor sea su necesidad, la
controversia rodea cada una de estas nociones teóricas, no
obstante el trabajo de los autores de "contenido" ha pues--
to ante los ojos de todos, varios puntos críticos de conside--
ración.

Es evidente que los individuos tienen necesidades múl--
tiples, así como diferentes objetivos de trabajo, que pue--
den satisfacerse en muy diversas maneras, mediante la situa--
ción de trabajo.

Por otra parte, los autores "de contenido" miran más allá
de la mera satisfacción de necesidades. Su aportación se ve
rifica en tres áreas principales: proporcionan una estruc--
tura dentro de la cual se puede organizar los factores
(en factores y consecuencias) que son asociados acerca de la
satisfacción y de la motivación.

El tercer supuesto de motivación que se pueden compo--
nar mediante, los otros otros conocimientos se incrementan;

g ponen de relieve la complejidad de la motivación humana en la situación de trabajo es decir, el hecho de que se debe tener en cuenta múltiples factores y complejas interacciones para poder hacer cualquier tipo de predicciones.

Tomada en su conjunto, la investigación sobre la satisfacción en el trabajo y sobre la motivación científica de que al nombre se le atribuye sólo con incentivos económicos, y la de la estructura de las reacciones humanas de la ejecución motivada es un resultado de la investigación **esto no quiere decir que el dinero y la satisfacción no tenga ninguna importancia, sencillamente queremos decir que ninguno de ellos tiene influencia directa y exclusiva que se sugiere.**

Muchos son los factores que controlan la satisfacción incluyendo algunos que proceden del mismo individuo (habilidad, personalidad, y otros) y otros de sí mismo), lo mismo que algunos procedentes de la situación laboral.

El dinero parece ejercer un efecto más consistente sobre la ejecución que sobre la satisfacción. Existen pruebas considerables aunque no directas científicas de que los planes de ejecución, ordenados en el mundo por resultado una producción mayor que los sistemas ordinarios de pago.

Cuando se tratan comúnmente en porqué los empleados no los entienden plenamente (aun cuando se les muestra la relación entre ejecución y salario); o porque por su conciencia social por parte de los compañeros, controles sindicales, desconfianza de los motivos de la organización, desconfianza percibida.

Tanto los éxitos como los fracasos se pueden explicar

verictez en función de las teorías de proceso más complejas, así la importancia del salario para el individuo depende de la importancia de cada una de las necesidades básicas en relación con la instrumentalidad del salario para satisfacer esas necesidades. De esta manera un bien incentivo puede fracasar porque los individuos no logran comprender o que por las dificultades con la ejecución y el salario disminuyen el interés como se relaciona el salario, con la satisfacción que se crea por el principio (instrumentalidad de la instrumentación). Puede fracasar porque perciben que más tarde que aquellas necesidades cuya satisfacción el dinero no es el mejor camino (preferencia de necesidades).

Existen muchas verdades en el tema del bien incentivo; algunas recompensan por el esfuerzo individual (por ejemplo los sistemas de trabajo por pieza), por todo un grupo laboral.

Es evidente que uno no puede esperar mucho de un plan de incentivos, si no ser que los ejecutores vean su ejecución está siendo evaluada equitativamente. La evaluación de la mayoría de los casos es cuestión de la opinión de alguien (ordinariamente el supervisor). Hasta cuando las medidas objetivas del proceso están en juego, esto no implica necesariamente que sean equitativas.

Prácticamente todos los factores considerados como variables en la satisfacción de el individuo a la ejecución, recaen por tanto en intervención o influencia de la administración.

En cuanto al aspecto práctico, creo y espero que algunas organizaciones tienen mucho sobre lo cual hablar ^{secr}

to. Es evidente que uno no puede esperar mucho de un sistema de incentivos, a no ser que los empleados vean que su ejecución está siendo evaluada equitativamente. La evaluación en la mayoría de los empleos es cuestión de la opinión de alguien (ordinariamente del supervisor). Hasta cuando las medidas objetivas del resultado están a la mano esto no implica necesariamente que sean cuantitativas.

La concepción final es que prácticamente todos los factores considerados como pertinentes a la satisfacción del empleo o a la ejecución, reciben hasta cierto punto la intervención o la influencia de la administración.

Hasta la administración participativa exige la intervención y el apoyo de los dirigentes. Por consiguiente es muy conveniente que el grado de retroalimentación se realice entre los directivos y los dirigidos, pero que cuyos intereses sean compatibles con los niveles de la organización.

Es necesario que el administrador, tenga en marco de referencia amplio, que le permita saber y comprender el comportamiento humano, para ello deberá conocer, las diversas teorías que tratan de explicar la conducta humana, así como el medio ambiente en donde se desenvuelven las organizaciones y la estructuración biológica corporal para poder, determinar la conducta del individuo dentro de la organización es decir el administrador deberá conocer con la mayor exactitud posible los factores que determinan el comportamiento del individuo.

Existen innumerables investigaciones por autores Norteamericanos, que hemos aplicado a nuestro medio que es dife-

Punto de vista de mi punto de vista, es cobido a la poca literatura que sobre el tema, en este caso específico sobre motivación en el trabajo, existen en México, muy pocos autores que se hayan preocupado por el tema concomitantemente, lo atis de las nuevas generaciones de administradores en lo que respecta a la investigación y análisis de la problemática de las organizaciones mexicanas, lo que conlleva a una dependencia cada vez mayor de los países, que si realizan este tipo de investigaciones y no es que estemos en contra de que se tome lo válido de los conocimientos universales, sin importar su origen, pero si resulta del todo inapropiado el abandono de esos principios más genéricos y sólo simular las acciones concretas con base en casos extranjeros.

Lo absurdo de lo anterior se basa en suponer una igualdad de variables que rodean a un fenómeno; pues obviamente lo sucedido en Estados Unidos está condicionado por sus aspectos legales, sus problemas sociales, su avance tecnológico, etc. Sin embargo el estudio de textos, situaciones y casos Norteamericanos es muy frecuente en todas las latitudes. Lo anterior lleva a una formación artificial que presuponere, antes de trabajadores, un mercado de poder adquisitivo enorme, maquinaria modernísima y millones de dólares en la administración en el futuro en México, dependerá del grado en que los administradores tengan conciencia de la importancia del estudio de las ciencias de la conducta, pues esto les permitirá comprender mejor las características posibilidades y limitaciones de los recursos humanos y les hará igualmente apreciar como los procedimientos y modelos formales se ven motivados por el elemento humano y esto repercutirá no solo en la organización, sin también en el país y en

el mundo, y en última instancia nuestros descendientes recibirán los resultados de esa actividad sumados a los de todo el resto de la humanidad.

En lo referente a la guardería, desde la perspectiva motivacional es complicado el problema debido a la variedad de factores involucrados tales como; ignorancia, irresponsabilidad, resentimiento, salario bajo, sindicalismo manipulador, mediante técnicas orientadas a motivar al personal se ha logrado reducir en forma mínima estas irregularidades, así como mediante la realización de reuniones sociales y deportivas, cuyo objetivo primordial es la integración de los trabajadores.

En este sentido es necesario recalcar, que no sólo los subordinados tienen la culpa del mal funcionamiento de la unidad, el aparato directivo es indispensable, ya que su función es la organización, coordinación y dirección de los trabajadores y en este aspecto el aparato directivo deberá estar consciente de esta situación, para que el servicio que presta la organización se realice en forma más eficiente.

De tal manera que mi función como administrador de esta organización, es la de motivar a los trabajadores para que realicen sus actividades con gusto, coadyuvando al logro del objetivo organizacional.

Por tanto mi función como administrador, es la de motivar al personal, diseñando pláticas cuyo objetivo básico, serán las de persuadir a los trabajadores, para que su trabajo lo realicen con gusto y por tanto el grado de satisfacción obtenido por ellos sea mayor, el beneficio

será para los que prestan y los que reciben el servicio disminuyendo en buena medida la problemática interorgani-
zacional.

Bibliografía:

- Arias Galicia Fernando.**, Administración de Recursos Humanos, Trillas 2a. edición, mayo 1976, México D. F.
- Belows M. Rover**, Psicología del Personal de la Industria y los Negocios, Diana, 1a. edición, 1973, México D. F.
- Clay Lindgren, Henry.**, Introducción a la Psicología Social, Trillas, 2a. edición, 1978, México D. F.
- Contrato Colectivo de Trabajo, 1983-1985**, SNTESS, IMSS, ta Dilector de sueldos, Protocolos, Catálogos y Restaurantos, México D. F.
- Friedman, Georges y Neville Pierre.**, Tratado de Sociología del Trabajo, FCE, 4a. edición 1963, México D. F.
- Garza Mercado, Arío.**, Manual de Técnicas de Investigación El Colegio de México, 2a. edición, 1981, México D. F.
- Howell G. William.**, Psicología Industrial y Organizacional, El Manual Moderno, 1a. edición, 1961, México D. F.
- Jun S. Jong y Storm B. William.**, Las Organizaciones del mañana, Trillas, 7a. edición, 1980, México D. F.
- Laurence Siegel, Irving E. Lane.**, Psicología en las Organizaciones Industriales, Cía Ed. Continental S. A. 2a. edición, 1982, México D. F.
- Litterer A. Joseph.**, Análisis de las Organizaciones, Diana, 4a. edición, 1979, México D. F.
- Manual de Procedimientos, IMSS 1982**, Jefatura de Gerencias del IMSS.
- Mayntz, Renée.**, Sociología de la Organización, Alianza Editorial, 4a. edición, 1962, Madrid España.
- McCleer, Wilson.**, El Mundo de la Motivación, El Manual Moderno, 1a. edición, 1979, México D. F.
- Newman, William Herman**, La Dirección Administrativa, Diana 4a. edición, 1972, México D. F.
- Newton Margalies y Anthony V. Hall.**, Desarrollo Organizacional, editorial Diana, México 1a. edición, agosto de 1981, D. F.

Milos Szalay, Adalberto y Fabiana Luna, Andrés., Orígenes y Perspectivas de la Administración, Trillas, 2a. edición 1976, México D. F.

Saxton P. Williams., Teorías de la Organización, Trillas, 2a. edición, 1977, México D. F.

Scanlan K. Curt., Principios de la dirección y conducta Organizacional, Lima a, 4a. edición 1975, México D. F.

Soldevilla García Emilio., Teoría y Técnica de la Organización Empresarial, Hispano europea, 4a. edición, 1972, México D. F.

Tim sherr S. nicholes., La teoría Sociológica, FOE, 1a. edición 1961, México D. F.