



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

EL RECONOCIMIENTO SOCIAL LABORAL EN UNA  
INSTITUCION DE SEGURIDAD SOCIAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N:

M-0032976

MARIA ALBA MEZA FONSECA

MARINA CASTRO RICAÑO

MEXICO, D. F.

1986



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 esta 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.

A MI MAMA QUIEN CON SU AYUDA CARIÑO Y COMPRENSION

HA ESTADO CONMIGO EN TODO MOMENTO

A MIS ABUELITOS QUIENES CON SU GRAN AMOR HAN SIDO

UN PILAR FUNDAMENTAL EN MI FORMACION

A MIS HERMANOS CHIQUIS, PILAR, RAUL Y EMMA LUZ CON

TODO MI CARIÑO

AMIS TIOS, ALBA, NENE, JOSE Y SARA POR SU CARIÑO  
Y VALIOSOS CONSEJOS QUE SIEMPRE ME HAN BRINDADO.

A LA LIC. IRENE RUIZ ASENCIO, DIRECTORA DE ESTA  
TESIS, COMO UN PEQUEÑO HOMENAJE EN RECUERDO DE-  
QUIEN SUPO SER MAESTRA Y AMIGA.

A MI DIOS.

# I N D I C E

	Página.
Introducción.....	1
Capítulo I.....	5
Antecedentes.....	5
Capítulo II.....	20
Satisfacción en el Trabajo.....	20
2.1. La Motivación.....	20
2.2. Identificación con el Empleo.....	23
2.3. Factores relacionados con la satisfacción en el empleo.....	26
2.3.1. El pago.....	27
2.3.2. La seguridad del empleo.....	29
2.3.3. Participación y reconocimiento personal.....	29
2.3.4. Hora y condiciones de trabajo.....	30
2.4. Teorías de la Motivación.....	32
2.4.1. Teoría de la Motivación de Maslow....	32
2.4.2. Teoría de dos Factores de Herzberg....	35
2.4.3. Teorías Gerenciales.....	39
2.3.3.1. Chris Argyris.....	39
2.4.3.1. Teorías X y Y de McGregor....	44
Capítulo III.....	51
Metodología.....	51

M-0032976

	Página.
3.1. Planteamiento del Problema.....	51
3.2. Propósito.....	51
3.3. Hipótesis de Investigación.....	52
3.4. Procedimiento.....	53
3.4.1. Técnica e instrumentos.....	53
3.4.2. Selección y tamaño de la muestra.....	56
3.4.3. Escenario.....	57
3.4.4. Descripción del Desarrollo del trabajo.	57
Capítulo IV.....	68
Resultados.....	68
Capítulo V.....	81
Análisis de Resultados.....	81
Capítulo VI.....	84
Conclusiones.....	84
Anexos.....	86
Glosario.....	97
Bibliografía.....	98

## INTRODUCCION

Toda organización está compuesta por diversos elementos, uno de ellos y que es de importancia sustancial es el hombre; es éste tan de vital relevancia que lo podemos considerar como al engrane sin el cual la organización no existiría.

Sin embargo la organización por su parte, en muchos casos, se ha olvidado de la interacción fundamental que tiene con el ser humano, restándole importancia a los valores que como tal posee. Por ello un gran número de personas encuentran que su trabajo les ofrece relativamente poca oportunidad de satisfacer sus necesidades (en especial de reconocimiento social laboral) y, en virtud de esto dirigen su atención a aficiones u otras actividades en donde canalizan su entusiasmo y mejores esfuerzos.

Lo anterior lo podríamos resumir con el término empleado por Gellerman W. Saul, 1978, el cual dice "Es un hecho que la frialdad del medio ambiente laboral no proporciona satisfacción".

Muchas organizaciones que cuentan con numeroso personal estiman a la recompensa intangible, reconocer socialmente el trabajo realizado, como pérdida de tiempo y como un --

factor poco importante en su buen funcionamiento, tanto de ésta (la organización) como del trabajador lo anterior es res-  
paldo cuando se afirma que, el ritmo de trabajo no le permite detenerse en aspectos considerados subjetivos e improductivos.

De aquí el interés por realizar la presente tesis, -- misma que tuvo el propósito de demostrar, mediante un estudio de campo, que el reconocimiento social laboral es un factor importante que influye en la satisfacción del personal hacia las funciones que desempeña.

El interés que se tuvo por realizar este estudio en una institución de seguridad social, se debió a que como trabajadores de una institución de esa índole, nos hemos dado cuenta de que el reconocimiento social dentro del trabajo es considerado por muchos jefes como irrelevante, sin embargo; otros trabajadores lo consideramos como indispensable.

Para poder realizar este estudio, primeramente se sustentó teóricamente tanto la importancia del reconocimiento al trabajo realizado así como la satisfacción y la identificación en el mismo. Para ello, se realizó una revisión bibliografica de la obra de Mayo, White, Zalesnik, Díaz Guerrero y Herzberg, quienes enfatizan la importancia de las relaciones sociales (jefe-subordinado) y del trabajo en sí se revisaron también varios aspectos relacionados con la satisfacción en el trabajo, la importancia que tiene la identifica--



ción con el empleo y algunas teorías sobre la motivación.

Una vez terminada la revisión bibliográfica pertinente, se llevó a cabo el estudio de campo, mismo que se inició con la selección de 150 sujetos pertenecientes a una institución de seguridad social, a quienes se les aplicó un cuestionario, con dicho instrumento se investigó tanto aspectos relacionados con el reconocimiento al trabajo como la satisfacción laboral. Se efectuó una correlación entre estos dos aspectos.

Posteriormente, se dejaron pasar cuatro meses y se volvió a aplicar el mismo cuestionario pero que constó de trece preguntas claves del cuestionario original. La finalidad de dejar pasar los cuatro meses fué la de detectar algún incremento en el reconocimiento y por lo tanto en la satisfacción. Se compararon los resultados obtenidos entre la primera aplicación y la segunda.

Los resultados obtenidos en este estudio de campo son de gran importancia, ya que enmarcan la relevancia que tiene el reconocimiento social, la identificación en el trabajo y la participación para poder lograr una satisfacción personal laboral.

Dicho de otra forma, la trayectoria de este trabajo nos demostró la existencia de elementos interesantes que jue

gan papeles determinantes en el individuo así como en sus -  
relaciones.

## CAPITULO I

## ANTECEDENTES

Para ubicarnos en el movimiento de las relaciones humanas dentro de un ambiente laboral, consideramos necesario tratar de antemano la situación que existía antes de que éste se diera. Para hacerlo, consideramos importante retomar la obra de Taylor, misma que sirvió de bases a la Teoría de la Organización.

Al principio del siglo XX, Frederik W. Taylor, ingeniero mecánico; intentó incrementar la eficiencia y reducir el costo del producto, esto lo hizo mediante el método que se llamó "Administración Científica". El elemento central de este enfoque era la técnica de estudio de Tiempos y movimientos. La idea fundamental era la de analizar las operaciones de trabajo en sus detalles más minuciosos, para descubrir la manera en que debería llevarse a cabo cada labor; así que, con base a estos datos, se podía diseñar y estandarizar las tareas, por lo que la fuerza laboral se convertiría en una fuerza altamente especializada y eficiente.

Para asegurarse de que estos métodos dieran buenos resultados, Taylor propuso la adición de incentivos monetarios; a través de los cuales el obrero cosecharía algunos beneficios de su mayor producción. De modo que en esta teoría

todos deberían beneficiarse; los obreros trabajarían más eficientemente, producirían más y ganarían más; la empresa, por su parte, se desarrollaría prósperamente. Taylor relata -- una anécdota, clásica en la Administración Científica, que ilustra su tratamiento: En 1898, Taylor fué contratado por la Bethlehem Iron Company para introducir métodos más eficientes de trabajo. El problema primordial era mejorar el trabajo de los hombres que cargaban lingotes de fierro. Se decía que estos hombres manejaban cerca de 12 toneladas de este metal diarias, "eran trabajadores seguros, pero lentos y flemáticos, y que nada los hacía trabajar más aprisa". -- Taylor estudió el trabajo de los cargadores y concluyó, que con los métodos adecuados y menos fatigosos, los trabajadores podían manejar de 47 a 48 toneladas diarias -- cerca de -- cuatro veces el promedio. Para introducir su método, Taylor seleccionó a un holandés de Pennsylvania al cual él consideró que podía ser receptivo a su tratamiento:

La tarea consistió en que el holandés manejara 47 toneladas diarias de lingotes y que estuviera contento de hacerlo, para lograr esto se llamó al holandés seleccionado y se le preguntó si era un hombre de mucha valía y que si quería ganar \$ 1.85 por día en lugar de \$ 1.15 que es lo que ganan todos los trabajadores baratos, pero que además tenía -- que hacer todo lo que se le dijera, desde la mañana hasta la noche. "Cuando se te diga que levantes un lingote y que camines, tú lo levantas y caminas, y cuando te diga que te --

sientes y descansas, lo obedeces. Sigue estrictamente esta regla todo el día. Y, además nada de plática. ¿Entendido?. Vas a empezar a trabajar mañana por la mañana y antes de que anochezca voy a saber si tú eres realmente un hombre de mucho valer". (1)

En esta forma, el trabajador cargó el vagón según las instrucciones, y ganó \$ 1.85.

Con el tiempo, los obreros sintieron desconfianza, - consideraban que tenían derecho a una participación mayor de los que la administración estaba dispuesta a concederles, y creyendo que ésta reduciría poco a poco los incentivos conforme fueran más productivos, los obreros se opusieron a la Administración Científica.

La Administración Científica presentó una concepción bastante pesimista de la condición básica del hombre. Consideró al obrero como un ser perezoso, ineficiente y poco digno de confianza. La única manera de hacerlo más productivo era hacerlo semejante a una máquina. Como se deba por supuesto que la única razón que tenía para trabajar era la de ganar dinero, se le consideró al incentivo monetario como un motivador universal.

(1) Tannenbaum Arnold S. Psicología de la Organización Laboral Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V. México 1981, Págs. 28 y 29

Un punto importante en esta teoría, fué la famosa investigación de Hawthorne, enmarcada en la Administración -- Científica, pero que condujo a una nueva dirección; a un nuevo movimiento llamado Relaciones Humanas, en donde se le considera a Elton Mayo como el representante de esta tendencia. Estas investigaciones se empezaron en el año de 1927, en la empresa de Western Electric Company Hawthorne Works, con la finalidad de conocer por qué la productividad estaba baja. - No creemos necesario reseñar todos los trabajos realizados - por Mayo, ya que estos se llevaron a cabo a lo largo de quince años, pero si retomaremos alguno para poder así vislum---brar los aspectos que se consideraron importantes.

En los últimos años de la década de 1920, un grupo de muchachas, dedicadas al montaje de piezas telefónicas, fueron consideradas en varios estudios, cuyo fin era determinar el efecto de las condiciones laborales sobre su rendimiento. Se tomó en cuenta la duración de la jornada laboral, el número y la duración de los descansos. Las muchachas seleccionadas fueron colocadas en una habitación especial, bajo supervisión y observación escrupulosa.

En la medida que los experimentadores comenzaron a yariar las condiciones de trabajo, cambiando la intensidad de la luz y la duración de los descansos, se observaron cambios importantes que producían un incremento en la producción. -- Cuando las muchachas regresaron a las condiciones normales,-

esto es, cuando ya no les hicieron ningún tipo de cambio, se encontró, para sorpresa de los investigadores, que volvió a aumentar el rendimiento a un nivel mayor que el que se había obtenido en las mejores condiciones experimentales. Esto hizo que los investigadores consideraran una serie de factores diferentes a los que habían manipulado deliberadamente. Era patente que las muchachas se sentían alagadas durante los experimentos y, muy motivadas para trabajar con eficiencia y eficacia. Las razones que Elton Mayo expuso de dicho comportamiento se presentan a continuación:

- Las muchachas se sentían seleccionadas; el haber sido escogidas de entre sus compañeras les hacía pensar que la dirección las consideraba importantes.
- Las obreras llegaron a establecer relaciones óptimas entre sí y con su supervisor, debido a que gozaban de la libertad para organizar su propio ritmo de trabajo.
- El contacto social y la facilidad de intercambio entre ellas hacía que las tareas fueran más agradables.

Lo expuesto anteriormente nos da las bases suficientes para tratar el factor social como importante dentro de la organización. El rendimiento no dependerá del individuo aislado, sino de la red de relaciones sociales que lo envuel

va.

Los estudios de Hawthorne fueron decisivos para poner en marcha una nueva definición de la psicología industrial - ya que hicieron evidente la relevancia de las asociaciones - informales.

Las conclusiones a las que Elton Mayo llegó fueron:

-Que las consideraciones humanas, como amistad, sentido de logro, muestra de reconocimiento, presiones sociales e interés intrínseco por el trabajo, son tan poderosas como los factores estructurales sobre los que hacen hincapié los teóricos clásicos, para determinar cuan intensamente trabaja la gente y cuánto -- gusto le pone.

-Las personas no trabajan solamente por dinero.

-El hombre se halla motivado básicamente por las necesidades sociales y obtiene su sentido de identidad - mediante su relación con los demás.

-El hombre responde más a las fuerzas sociales de grupo de compañeros que a incentivos y controles de dirección.

-El hombre responde a la dirección en la medida en --



que el supervisor o jefe inmediato puede satisfacer sus necesidades sociales.

Así como Mayo, otros después de él han observado este tipo de situaciones. Por ejemplo, Zalesnik y Col. (1958), - observaron los siguientes resultados en un departamento de - aproximadamente cincuenta trabajadores en una industria de - manufactura de tamaño medio:

-Tanto la productividad como la satisfacción del trabajador no se hallan vinculadas a la paga y al estatus del empleo, pero si se relaciona, en cambio, con la pertenencia al grupo.

-Las personas aisladas tendían a sentirse menos satisfechas y a violar las normas de grupo.

-Los aislados aspiraban a la pertenencia de grupo.

Por otra parte, una serie de importantes estudios realizados por White <sup>(2)</sup>, incitó comprobar la suposición de que el dinero no es, un motivador primordial de la productividad en las industrias. Esto lo hizo observando los grupos de --

(2) W.F. White Money and Motivation: An Analysis of Incentives in Industry New York: Harper I<sup>RO</sup>W 1953.

trabajo, entrevistando a los trabajadores productivos y no productivos y estudiando el trasfondo de los productores de alto y bajo rendimiento, con lo que llegó a los siguientes resultados:

-El porcentaje de hombres que se hallaron motivados por el dinero fué bajo.

-En un sistema de incentivos éste suele actuar por razones distintas a las de obtener dinero, por ejemplo: los empleados trabajarían para obtener altos índices con el fin de mantener buenas relaciones con sus supervisores o de reducir la presión de producir más.

En un estudio sobre las relaciones humanas en los restaurantes, realizado también por White<sup>(3)</sup>, se observó que -- los factores sociales y de grupo se relacionan con el ausentismo, el abandono del puesto y la calidad del servicio a la clientela. Se encontró que:

-Si el grupo estaba plenamente integrado y los jefes permitían que se formaran dichos grupos, las relaciones dentro del grupo y la calidad del trabajo eran --

(3) W.F. White, Human Relations in the Restaurant Industry, - New York, McGraw-Hill, 1943.

excelentes.

-Si las exigencias del trabajo rompían con las relaciones de grupo, se producían muchos transtornos.

Otra fuente de evidencia que muestra la importancia de las necesidades sociales procede de los estudios sobre las relaciones entre supervisor y subordinado. De una serie de estudios realizados en el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan<sup>(4)</sup>, se llevó a cabo uno con burócratas y se demostró que los departamentos cuyos supervisores se hallaban orientados primordialmente hacia la producción tendían a producir por término medio menos que los departamentos cuyos supervisores se hallaban más centrados en el empleado. Lo anterior se encontró debido a las diferencias (más importantes) entre los tipos de supervisores que fueron:

-Los supervisores centrados en la operación tendían a ser autoritarios, arbitrarios, a ponerse a la defensiva y se resistían a ser influidos, daban una supervisión detallada de lo que había que hacerse y cómo había que hacerlo. Pero si las cosas no se hacían correctamente pasaban a realizarlas ellos mismos.

(4) R. Likert. New Patterns of Management, New York McGraw-Hill 1961.

El supervisor ignoraba las necesidades sociales y personales de sus empleados.

-Los supervisores centrados en el empleado tendían a ser cooperadores, democráticos y más razonables, daban a los subordinados un bosquejo general de lo que iban a hacer y cómo se debía hacer; sin un control minucioso del trabajo. Se partía de la base de que -- los trabajadores eran responsables de su labor y que por lo mismo la realizarían sin necesidad de presión. El supervisor era sensible a las necesidades sociales y personales de sus trabajadores, tratando de -- eliminar todas las carencias que como supervisor detectaba.

Norman R.F. Maier en su libro "Principios Básicos de la Motivación", explica la satisfacción de las necesidades sociales de la siguiente manera:

Se puede satisfacer una necesidad de nuestra conducta bajo dos circunstancias:

1.- Cuando dos o más posibles conductas conducen a incentivos diferentes, incluso satisfaciendo algunas veces distintas necesidades.

2.- Cuando un obstáculo bloquea o impide que una conducta aprendida sea expresada.

Para obtener satisfacción, en el primer caso se detecta una situación de elección y se requerirá una decisión; para el segundo caso se muestra una situación problemática y se exige hallar solución.

Por otra parte, Rogelio Díaz Guerrero (México), llevó a cabo una investigación sobre las motivaciones del trabajador mexicano, para lo cual, se valió de una plática en mesa-redonda a once ejecutivos sobre las necesidades que pudieran tener los trabajadores mexicanos. Después de llevar a cabo la plática pertinente, debían actuar en forma independiente y partiendo de su experiencia individual; elaboraron un perfil del trabajador mexicano, contrastando sus datos con la media aritmética de sus valoraciones.

A cada necesidad del trabajador se le dió una intensidad variable cuantitativa del 1 al 10, es decir que, a casi-nada de intensidad se le calificó con 1 y a la que presenta una alta necesidad con 10. Los resultados promedio que obtuvieron las necesidades con valoración alta fueron:

Diversión y propia estima (9.5), Amistad (9.3) Sexualidad (9.2), Desarrollo Integral (7.5), Dinero (7.3), y Pertenecer a un grupo Social (7.1).

Lo que se puede deducir que los trabajadores de los años 50's tenían tales necesidades, según la opinión de estos ejecutivos.

Otro autor, Norde (1969), dió a conocer "Los principios del Condicionamiento Operante extrapolados a la Teoría de la Administración". Sus perspectivas se basaron en generalizaciones empíricas tomadas del condicionamiento operante. Utilizó como consecuencia de la conducta individual: el reforzador positivo, el reforzador negativo y el estímulo neutro. Este autor dice, que los principios operantes aplicados a la industria han sido, en su mayoría, en forma de pago de incentivos monetarios; pero que existen otras formas de reforzamiento con las cuales se pueden obtener resultados satisfactorios. Este tipo de reforzadores pueden ser: Las recompensas sociales, la información, el pago de enfermedades, una guía de descansos, etc..

Hoppock (1935), informó que más del 90% de un grupo de 500 maestros gozaban de su trabajo, mientras que Bell (1937), halló que el 98% de los jóvenes que trabajaban en una empacadora o industria febril odiaban los suyos. En otro estudio realizado por Hoppock, también, (1935); encontró que sobre 309 habitantes de un pueblito en Pennsylvania, el mayor descontento se presentó entre los obreros no calificados. La satisfacción iba aumentando según lo hacía el nivel profesional, encontrándose en su máxima expresión entre los gru-

pos profesionistas. Por su parte Shein Edgar (1939), concluyó que la organización existe como entidad psicológica en el trabajador, en donde tanto la calidad como la cantidad del trabajo se relacionan con la imagen que él tiene de la organización en conjunto.

Son muchos los estudios que sirven de apoyo para afirmar que el hombre es un ser social y que por lo mismo se halla motivado especialmente por factores de tipo social.

A través de la revisión expuesta anteriormente nos damos cuenta que, son varios los autores (Mayo, White, y Zalesnik), que llegan a la conclusión de que las personas no trabajan solamente para lograr obtener un incentivo económico. Aceptar que los trabajadores producirán más mediante incentivos, económicos nos obligaría a olvidar la compleja motivación humana. Hay otro tipo de elementos que tienen mayor fuerza y que por lo mismo pueden influir más estrechamente con la satisfacción y el buen desempeño laboral. Entre estos incentivos se destacaron:

- Las condiciones humanas como la amistad, el reconocimiento o el sentido de logro, que se encuentran siempre dentro de toda organización.
- El incitar y mantener las buenas relaciones con sus supervisores y compañeros.

- La información que se brinde sobre el resultado de tareas.

- Las integraciones de grupo de trabajo.

También se ha manifestado la importancia que tienen - las relaciones jefe-subordinado (White). Se confirmó que habrá mayor producción si el supervisor se centra más en el empleado que en la tarea. (estudio de burócratas en la Universidad de Michigan).

Por otra parte, creemos importante mencionar a Hoppock y a Bell, quienes coinciden en que se gozará más del trabajo mientras éste sea menos monótono.

Todo lo expuesto anteriormente nos sirve para asegurar que para que un trabajador se sienta más satisfecho dentro de su trabajo; es indispensable atender sus necesidades sociales y personales , ya que, como afirma Mayo; el hombre responderá a la dirección en la medida en que el jefe inmediato satisfaga sus necesidades sociales.

Creemos que es obligación de la dirección hacerle sentir al trabajador, que se le considera como un ser responsable y; que sus funciones dentro de la institución son fundamentales. Buscar, así, el mecanismo necesario, que haga sentir el trabajo lo menos monótono posible.



Consideramos que todas estas conclusiones son de validez para nuestro estudio, ya que sirve de base para susten-  
tar la importancia que tiene; tanto las relaciones humanas -  
como el reconocimiento en el trabajo para el buen desempeño-  
y la satisfacción laboral.

Ahora, conociendo la importancia que tiene la satis-  
facción en el trabajo y que ésta está determinada por varios fac-  
tores, creemos necesario abordar este tema de manera especí-  
al.

## CAPITULO II

## SATISFACCION EN EL TRABAJO

El presente capítulo tratará acerca de la satisfacción en el trabajo. El conocer qué es lo que buscan los empleados en su trabajo y cómo pueden promover y encontrar la satisfacción personal, debe ser un punto de interés y de estudio para los directivos de toda institución; ya que conocer y emplear adecuadamente los elementos que intervienen en la satisfacción en el trabajo ayudará a que tanto la organización como sus empleados funcionen correctamente.

Para poder tratar esta importante cuestión será necesario hablar de algunos principios de la motivación humana.

### 2.1 LA MOTIVACION.

En psicología, el concepto de motivación ha sido difícil de definir, ya que dentro de la diversidad de autores cada uno enfatiza las características que a su juicio son relevantes. Creemos que no es conveniente entrar en controversias teóricas por lo que, para esta tesis, se decidió adoptar el concepto de motivación de Arias Galicia<sup>(5)</sup>, el cual dice que la motivación: "Son todos aquellos factores capaces -

(5) Arias Galicia, "La Motivación", Conceptos Fundamentales sobre la Organización, Trillas, 1980.

de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo". Un ejemplo claro y sencillo de esto lo vemos cuando -- se tiene hambre, evidentemente se presenta una motivación -- que provoca la conducta de ir a buscar alimento y, además la mantiene; ya que, entre más hambre se tenga más se encaminará al objetivo adecuado.

Por otra parte, hemos encontrado que algunos autores han afirmado que, la motivación está constituida por -- factores o impulsos, por ejemplo, para Arias Galicia<sup>(6)</sup> la -- motivación está constituida por aquellos factores que originan conductas y las clasifica en dos tipos:

1. Factores Biológicos. Que se refieren a cuestiones orgánicas como podrían ser el hambre, la sed o el sueño.
2. Factores Psicológicos. Que son de tipo social y cultural, estos condicionan también la conducta pero bajo elementos tales como lo serían las costumbres, la educación, los valores, etc.

Para Siegel Laurence<sup>(7)</sup>, los motivos se clasifican --

(6) Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Trillas, 1980.

(7) Siegel Laurence, Psicología Industrial, Trillas 1976.

sobre el deseo que genera la actividad, y lo hace igualmente en dos tipos:

- 1.- Impulsos Primarios. Los cuales se encuentran ligados a factores fisiológicos y que son responsables de los motivos que están detrás de incentivos tales como los alimentos, el agua, el sueño, etc.. Estos impulsos tienen influencia determinante sobre la supervivencia.
  
- 2.- Impulsos Suecundarios. Son de origen social (aprendidos), e incluyen, por mencionar algunos casos, situaciones tales como el deseo de ser aceptado dentro de un grupo, el reconocimiento social o la posición. El que estos impulsos sean aprendidos, y que su satisfacción no sea determinante para la supervivencia, en el sentido fisiológico, no disminuye su importancia como factores determinantes del comportamiento.

Sea cual sea su clasificación, Factores Psicológico o Impulsos Secundarios, ambos se refieren a motivos sociales y serán los que llamen nuestra atención.

Como vimos, los motivos sociales dependerán en alguna medida de elementos sociales-culturales, por lo que no se podrán clasificar como únicos o universales. No hay que extrañarse si encontramos diversidad entre ellos. Dicho por Sie--

gel Laurence (8), "Cada uno de nosotros tiene una historia ambiental única en cierto grado que nos ha llevado a desarrollar nuestro propio patrón especial de impulsos secundarios".

Sin embargo, podemos ver que algunos motivos de origen especial (secundarios o sociales), debido a patrones ambientales dentro de una cultura, tienen algunas similitudes. Vemos por ejemplo, que "En casi todo el mundo se ha adquirido la necesidad de obtener algún tipo de aprobación social". C. Howell William (9)

Un medio de interacción social importante lo encontramos en el empleo, es en éste donde las personas pasan parte de su tiempo y por ello la relación que se tenga entre ambos (trabajo-empleado), será determinante en el desarrollo personal. Por esto creemos necesario hablar un poco sobre la importancia de la identificación que debe existir entre el trabajador y su empleo.

## 2.2. IDENTIFICACION CON EL EMPLEO.

Desde el punto de vista histórico, no se puede creer-

(8) Siegel Laurence, Psicología Industrial, Trillas, 1980.

(9) C. Howell William, Psicología Industrial y Organizacional Boston Allyn y Bacon, 1972.

que el hombre tenga un deseo innato de trabajar. Más bien, - parece ser que la moderna "Ética del trabajo" apareció como - resultado de presiones culturales. (10) Con esto parecerá entonces que la gente trabaja no porque esté hecha para eso, si no porque la sociedad ha generado esa necesidad; porque, de - éste (el trabajo), dependerán muchas cosas, desde elementos - básicos como la alimentación y la vivienda, hasta la aproba- - ción social, estatus y estima de sí mismo.

Dado lo anterior, se puede suponer que para la mayo-- ría de la gente el trabajo será un medio más que un fin en sí mismo; y que, la mayoría de los fines hacia los que el traba- jo se orienta han sido modificados por la experiencia perso- - nal.

El trabajo por su parte, es una fuente importante de- satisfacción de necesidades de tipo social y es, el mismo -- tiempo un medio para alcanzar satisfacción en la vida en gene- - ral, F. Friedlander". (11) Con esto no queremos decir que el tra- bajo sea el único medio para satisfacer tales necesidades, lo mencionamos por ser el tema de nuestro estudio, pero cabé se- ñalar a la Iglesia, La Escuela, La Familia, etc., como otras fuentes de gratificación.

(10) B.M. Bas y G.v. Barrett. "Man, Work and Organization", Boston, Allyn y Bacon, 1972.

(11) F. Friedlander. "Importance of Work versus nonwork among socially and occupationally stratified groups", 1970.

Se llama "Identificación con el Empleo", Siegel Laurence, (12) a "La importancia que tiene el trabajo para la propia estimación o sentido de valer de una persona".

La persona que se encuentra identificada con su trabajo será aquella para la quien el empleo forma una parte importante en su vida, por lo tanto le afectará todo lo que suceda en su trabajo. En contraste, el trabajador no identificado con su empleo vivirá alejado de éste y no se verá afectado en ningún momento, ni por el tipo ni por la perfección del trabajo realizado.

Las personas que se encuentran con un grado elevado de identificación con el trabajo es probable que se identifiquen con la organización, es decir, que sean ambiciosas, estén más satisfechas con el trabajo, con los compañeros y se sientan optimistas. (13)

Por todo lo expuesto anteriormente, se puede decir que, la satisfacción en el trabajo dependerá en gran medida del grado de identificación que el trabajador posea en fun--

(12) Siegel Laurence, Psicología Industrial, Trillas, 1980.

(13) T.M. Lobdhl y M.Keyner, "The definition and Measurement of job involvement", Journal of applied Psychology, vol.-49, 1965.

ción a su empleo. Creemos como indispensable, atender las - necesidades del trabajador haciendole sentir la importancia de su labor. Esto ayudará, al mismo tiempo a que; tanto el individuo como la organización funcionen prósperamente, lograr que el sujeto se identifique con su labor es lograr que se adquiera una pertenencia afectiva al mismo, así como una identificación plena con la organización.

Como ya vimos, muchos son los elementos que controlan la satisfacción en el trabajo, se incluyen, tanto factores - del individuo (como la habilidad, personalidad, percepción - etc.), como los que proceden del mismo ambiente social (como serían las relaciones humanas, el reconocimiento social o la identificación con el trabajo-ambiente). Ahora nos dedicaremos a tratar algunos factores que se relacionan con la satisfacción.

### 2.3. FACTORES RELACIONADOS CON LA SATISFACCION EN EL EMPLEO.

Para conocer qué es lo que los empleados desean obtener de su empleo, se realizó un estudio que consistió en dar le a los trabajadores de seis compañías una lista de características de empleos y se les pidió que le adjudicaran un rango de acuerdo a la importancia que para ellos tuviera. También se les pidió a los funcionarios y líderes gremiales que hicieran lo mismo. Se encontró que para los trabajadores, - el factor "Información referente al éxito o fracaso en el empleo", tuvo un rango importante, y sin embargo; los funciona



rios y líderes gremiales lo excluyeron de lo que se esperaba ver entre los diez primeros rangos, ni siquiera lo mencionaron. (14)

Con esto podemos ver que para los trabajadores es importante conocer el resultado de su labor, lo que puede considerarse como un tipo de reconocimiento al mismo. Vemos -- también, que los jefes ni siquiera se percataron de ese factor, lo que quiere decir; que están pasando por alto el significado que puede tener el trabajo para sus empleados.

Para continuar, nos ocuparemos de las relaciones más importantes que tienen algunos factores de situación con la satisfacción en el empleo. Se tratará: El pago, la seguridad del empleo, la participación y el reconocimiento social, y las horas y condiciones de trabajo.

### 2.3.1. EL PAGO.

Se han desarrollado como incentivos sistemas de pago detallados, y se ha encontrado que es raro que los empleados consideren el pago como el factor más importante de su satisfacción en el empleo.

(14) National Industrial Conference Board, Factors Affecting Employee Morale, Studies in Personnel Policy No. 85, --- (1947).

La importancia que se le concede a este factor es relativa, se mueve en función al salario que recibe un trabajador con relación al de otro que desempeña funciones similares.

En una investigación realizada por R. Stagner <sup>(15)</sup>, se encontró que los resultados proporcionados por 7,000 trabajadores, ponen de manifiesto que los empleados consideran los factores relacionados con la propia satisfacción, al reconocimiento de méritos personales más importantes que el salario. Para este estudio se encontró que un 29.6% de los 7,000 trabajadores, consideraron el factor "Reconocimiento a la labor que se hace", entre los cinco primeros lugares de importancia, y que lo consideraron más relevante que el pago.

Cuando el empleado rebasa cierto límite de ingresos, el punto de vista del trabajador tiende a reflejar hasta qué grado su labor satisface sus necesidades de tipo social. Por lo tanto, no podemos considerar a las recompensas monetarias como los incentivos más importantes de la motivación del empleado.

(15) R. Stagner, "Psychological Aspects of Industrial Conflict. II: "MOTIVATION". Personal Psychology Vol. 3 (1950).

### 2.3.2. LA SEGURIDAD DEL EMPLEO.

La importancia del factor de seguridad en el empleo - es relativa, esto es, varía en función del empleo y del grado de seguridad que el trabajador sienta en su empleo. Es - posible que los empleados que no estén bajo amenaza de despi- do consideren otros factores, tales como la paga o el recono- cimiento de los méritos personales, como más importantes. -- Aunque los empleados que recuerden el largo período de desem- pleo y los aprietos económicos por los que pasaron, adjudica- rán a este factor de importancia. (16)

Con esto, podemos decir que el factor de reconocimien- to a la labor realizada puede llegar a ser más importancia - que el de seguridad en el trabajo.

### 2.3.3. PARTICIPACION Y RECONOCIMIENTO PERSONAL.

Las investigaciones hechas por Marquis, Wallach y --- otros°, (17) demostraron que si un grupo se compone de miem- bros que confían entre sí y que han aprendido a trabajar jun- tos (participativos), trabajarán con más rapidez y eficien--

(16) R. Hersey. "Psychology of Work", the personnel journal, vol. 14. (1938).

(17) M.A. Wallach, N. Kogan y D.J. Bem, "Group influence on- individual Risk Taking", 1962.

cia que cualquier grupo aislado.

Por otra parte, es necesario darle la oportunidad a los empleados de que conozcan el objetivo de su labor. La sensación de satisfacción y orgullo personal dependerá, en gran medida, del conocimiento de los resultados de su labor. Se ha visto que en empresas muy grandes, es conveniente -- proporcionar a cada empleado, un instructivo, el cual le permitirá conocer el lugar que su labor; aunque sea mínima, ocupa en la realización del producto o servicio total.

#### 2.3.4. HORAS Y CONDICIONES DE TRABAJO.

Siegel Laurence <sup>(18)</sup> encontró que, los empleados no consideran, ni las horas ni las condiciones de trabajo como factores de importancia en la satisfacción en el empleo. El bajo valor que se le dió a este factor se debe, tal vez, a que la mayoría de los empleos se realizan con horarios tolerables.

Por otra parte, como se ha visto, las técnicas para estudiar la motivación humana implican interacciones sociales importantes. El estudio de la motivación laboral tuvo sus inicios hacia 1940. Sin embargo, antes de esta fecha --

(18) Siegel Laurence, Op.Cit. P. 22.

se realizaron estudios sobre este tema, con un considerable interés en los incentivos.

Los primeros experimentos sobre la motivación en el trabajo del hombre se concentraron en los siguientes tópicos (19): Conocimiento de resultados, halago-reprobación o culpa, aliento y desaliento, influencia ejercida por audiencia y compañeros, rivalidad-cooperación y competencia. Estos se dividen en dos grupos; los tres primeros se dedican a la ejecución individual y los cuatro últimos implican más claramente variables sociales.

De acuerdo a Cofer y Appley, los tópicos mencionados anteriormente pueden manejarse en dos niveles de especificidad:

- 1.- Aplicar el reconocimiento de resultados, el halago, la reprobación etc., a respuestas específicas dadas en una tarea.
- 2.- Proporcionar los incentivos mencionados en el punto uno, pero a una ejecución total.

El segundo enfoque tipifica los primeros trabajos rea

(19) C.N. Cofer M. H. Appley, "Psicología de la Motivación", Trillas 1979.

lizados en el campo. Desde luego, conocer los resultados - proporciona un estándar para que los sujetos juzgen de acuerdo al esfuerzo anterior o según algún estándar proporcionado por el experimentador.

#### 2.4. TEORIAS DE MOTIVACION.

Existe una amplia literatura sobre la motivación y - los incentivos en la industria, se han realizado muchos estudios sobre las actitudes laborales y creemos conveniente mencionar para esta tesis algunas de las principales teorías.

- Teoría de la Motivación de Maslow.
- Teoría de los dos factores de Herzberg.
- Teorías Gerenciales:
  - Chris Argyris
  - X y Y de McGregor.

##### 2.4.1. Teoría de la Motivación de Maslow:

La teoría de la Motivación Humana postulada por Abraham Maslow (1954) afirma que hay cinco tipos generales de necesidades:

##### 1.- Necesidades Fisiológicas (Primarias)

Se caracterizan por ser necesidades primarias, son --

aquellas indispensables para la conservación de la vida como son el alimentarse, el respirar, el dormir, el sexo y la excreción; en su mayor parte se controlan por condiciones químicas y nerviosas del interior del organismo. Algunas de estas necesidades son carencias que inducen entradas (hambre y respirar) y otras son distensiones que inducen salidas (sexo, excreciones).

## 2.- Necesidades de Seguridad.

El hombre desea estar, en lo posible, cubierto hacia situaciones imprevistas, requiere sentir seguridad en el futuro para él y para su familia, de acuerdo a necesidades primarias; pero necesita igualmente, sentir seguridad en cuanto al respeto y a la estimación de los integrantes de su grupo.

A diferencia de las necesidades fisiológicas, las de seguridad no las controla ninguna situación física o nerviosa dentro del cuerpo.

## 3.- Necesidades de Relación Afectiva (Sociales)

Se refiere a la necesidad de que nos acepte la gente y de tener buenas relaciones con los demás.

Para sobrevivir, el ser humano, necesita aliarse; requiere vivir dentro de una comunidad. El ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro -

del mismo. Los rasgos heredados del hombre, la dependencia hacia los padres y las experiencias en la vida le hacen saber que la satisfacción de muchas necesidades le llegan a través de los demás: familia, amigos, compañeros de trabajo, jefes etc..

#### 4. Necesidad de Estima (Posición).

Al hombre le es imprescindible darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro de sus relaciones interpersonales que realiza dentro de su comunidad; no solamente necesita sentirse apreciado y estimado sino que, le precisa destacar con prestigio de entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía.

#### 5.- Autorrealización.

Es la necesidad de llegar a ser realmente lo que uno es capaz de llegar a ser. En el trabajo, es la necesidad de hacer un trabajo que sea satisfactorio por sí. Es la necesidad del ser humano de trascender, o de dejar huella de su propio paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, a través de la creación.

Las necesidades expuestas anteriormente se jerarquizan de abajo-arriba. Las que están en la base son las fisiológicas y las que están en la cima son las de autorrealización. Las que se encuentran más abajo, son las que los adul



tos comparten con los niños o los animales y son las más urgentes a satisfacer. Conviene asentar que la satisfacción -- de estas necesidades no se distinguen en muchas ocasiones, -- sino que se mezclan y se confunden, ofreciendo complejas formas de satisfacción moldeadas éstas, en gran parte, por la sociedad. Esta teoría sugiere que lo más probable es que el trabajo satisfaga las necesidades más bajas y menos probable que satisfaga las más altas.

La teoría de Maslow divide a los tipos de necesidades de Déficit y necesidades de Crecimiento. La necesidad de --- autorrealización es una necesidad de crecer para llegar a -- ser aquello que uno es capaz de ser. Las demás son de Déficit necesidades externas generadas por la falta de alimento, de seguridad, de relaciones afectivas o de estima o posición.-- Es necesario satisfacer las necesidades de déficit para que surja la de crecimiento.

#### 2.4.2. Teoría de los Dos Factores de Herzberg:

Esta teoría hace hincapié sobre las características - del trabajo en sí, y pone su impacto en la satisfacción del obrero. Su postura parece ser la de que los factores que generan satisfacción también producen un comportamiento motivador en el trabajo.

para Herzberg, las situaciones de trabajo caerán en dos categorías; las que responden a la satisfacción y las que responden a la insatisfacción, pero sólo las primeras pueden motivar la actividad.

La teoría de la Motivación hacia el trabajo de Herzberg está orientada en el sentido de que establece las preguntas de: ¿ Por qué para algunos individuos el trabajo es la fuente de grandes satisfacciones? y ¿ Por qué para otros, el trabajo es la causa de múltiples insatisfacciones?, así mismo, ¿ Qué es lo que gusta a los hombres de su trabajo? y ¿ Qué es lo que les disgusta?. La respuesta a las preguntas anteriores, por su repercusión teórico-práctica, en el mundo organizacional, fué una de las primeras inquietudes de F. Herzberg.

La investigación inicial que dió origen a la teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg, se desarrolló en la ciudad industrial de Pittsburg. Aquí se eligió una muestra de 203 ingenieros y contadores a los que se entrevistó. El desarrollo de la investigación no tuvo problemas. Los resultados se presentan a continuación:

- Cinco factores se destacaron como fuertes determinantes de la satisfacción en el trabajo: El logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el desarrollo. Los últimos tres son-

considerados como factores de gran importancia para cambios de actitud de larga duración. Es importante anotar, que en lo que se refiere al factor reconocimiento, cuando apareció en actitudes positivas, se refirió a un reconocimiento asociado a un logro.

- Por otro lado, cuando se analizaron los factores implícitos en la satisfacción hacia el trabajo, surgió un grupo totalmente distinto. Los mayores insatisfactores fueron: Las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, el sueldo, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Cuando las necesidades del hombre no son satisfechas, provocan un sentimiento de insatisfacción, pero cuando estas necesidades son satisfechas lo más que producen son sentimientos de no insatisfacción. Por esta razón, los factores que intervienen en este grupo de necesidades se les denominó factores higiénicos o de mantenimiento, pensando que su papel consistía en mantener el equilibrio entre individuo y medio ambiente. Son higiénicos porque previenen la insatisfacción en el trabajo.

La verdadera motivación surge a partir de la satisfacción de las necesidades humanas que son las que propician el desarrollo psicológico del individuo. A los factores que in-

tervienen en este grupo de necesidades se les denomina factores motivadores.

Por medio de sus estudios, Herzberg elaboró los siguientes postulados:

Postulado No. 1.

La naturaleza del ser humano es dual. Por un lado, la que comparte con el animal, y por otro, la propiamente humana. La eterna interrogante, de la diferencia entre el hombre y el animal, es resuelta por Herzberg, en función de las dimensiones biológicas y psicológicas. Para él, el hombre comparte con el animal, procesos fisiológicos y características anatómicas, pero cuando ambos alcanzan su madurez biológica, el hombre se desprende de estas semejanzas, ya que puede continuar creciendo psicológicamente casi hasta la muerte.

Postulado No. 2.

La estructura de necesidades del ser humano, está --- constituida por aquellas necesidades que comparte con el animal y por las necesidades propiamente humanas. Este postulado establece una dualidad entre la estructura de necesidades las básicas (hambre, sed, sexo etc.) y sociales.

Así, a través de todos sus estudios, Herzberg conclu-

yo:

La industria ha fracasado en la motivación del hombre, porque ha buscado satisfacer sus necesidades básicas, mediante la mejora de sueldos, las prestaciones, las condiciones de trabajo, etc., y no considera las necesidades humanas de crecimiento psicológico; a través de trabajos interesantes, que hicieran posible los sentimientos de logro, desarrollo, responsabilidad y la obtención de un genuino reconocimiento.

Concluyo también que, si los dirigentes quisieran motivar a sus empleados, lo pueden hacer sólo mediante factores asociados con el trabajo mismo. Que lo hagan interesante ó menos rutinario; que reconozcan un trabajo bien hecho; que aumenten la autonomía del empleado y que lleven a cabo las promociones de acuerdo al rendimiento. Que no esperen -- que los aumentos de salario, la supervisión, las mejores condiciones de trabajo aumenten la motivación de los empleados.

### 2.4.3. Teorías Gerenciales:

#### 2.4.3.1 Chris Argyris:

Argyris considera que el individuo está en conflicto con la organización en la que trabaja, señala la existencia-

de una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales; dice que el ser humano en la cultura occidental tiende a medida que acumula años, a:<sup>20</sup>

- a) Desarrollarse de un estado de pasividad hacia estados de actividad creciente.
- b) Desarrollarse desde un estado de dependencia respecto a otras personas, hacia un estado de relativa independencia.
- c) Adquirir muchas formas diferentes de conducta. ---  
Cuando niño, existe sólo un equipo limitado de pautas de comportamiento.
- d) Tener profundos intereses, en contraste con las --  
edades tempranas, en las cuales la atención es ---  
errática y casual.
- e) Considerar una perspectiva mayor del tiempo en compensación a las etapas infantiles en las cuales se percibe casi solamente el presente.

---

(20) Rodil Urrego F, Mendoza Trejo F, "Conceptos Fundamentales Sobre la Organización", Trillas 1979. p 125.

- f) Ocupar posiciones semejantes o superiores a las --  
personas de su edad, mientras su posición era de --  
subordinación cuando niño.
- g) Desarrollar una conciencia y un control de sí mis-  
mo.

Sin embargo, las organizaciones de trabajo son incon-  
gruentes con estas características saludables de la persona.  
"Las organizaciones de trabajo requieren de sus miembros que  
se comporten en forma inmadura "<sup>21</sup>. Según reglas de la admi-  
nistración, el medio de las empresas requiere que las perso-  
nas que laboran ahí:

- a) Tengan un mínimo control sobre su trabajo y su me-  
dio.
- b) Sean pasivas, dependientes y subordinadas.
- c) Tengan una perspectiva muy corta del tiempo.
- d) Sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo  
de habilidades.
- e) Rindan un determinado nivel de producción, bajo --  
condiciones que producen desajustes psicológicos.

---

(21) Rodil Urrego, op cit. p. 38

Argyris considera que los sistemas de dirección de personal son sumamente estrechos y detallados, que dejan muy poca libertad para adaptar las reglas a las circunstancias reales y para seleccionar posibilidades, exigiéndoles a los trabajadores "Que durante cuarenta horas a la semana, supriman su capacidad de pensar, con objeto de mantener un sistema que no está nada cercano a la eficiencia que puede aparentar". (22)

Argyris hace notar que el hombre trabaja y lucha por ser maduro, y lo consigue. Expone las diferencias existentes entre el individuo maduro y el inmaduro, señalando, que estas últimas se presentan con mayor claridad en el niño:

- a) Mientras que el niño fácilmente se subordina a cualquiera, el adulto puede desempeñar, tanto el papel subordinado como el de jefe. Por eso, no suele gustarle que se le diga exactamente y con detalles lo que debe hacer y lo siente como una carga desagradable.
- b) El niño y el hombre inmaduro, son pasivos. Un adulto es básicamente activo: gusta de buscar y ex----

---

(22) Reyes Ponce A, "Administración de Personal", Edit. Limusa. México 1982, p. 52



traer sus propias conclusiones, y sentirse capaz -  
de iniciar sus propias acciones.

- c) El niño y el inmaduro son más bien dependientes, -  
mientras que el adulto gusta de ser independiente.  
El hombre maduro tiene la posibilidad de desarro--  
llar sus propios intereses.
  
- d) El adulto maduro está en mejores condiciones que -  
el inmaduro para aprovechar las experiencias del -  
pasado. Los errores y los aciertos le hacen saber--  
como puede y debe enfrentar el futuro.
  
- c) El niño y el inmaduro pueden responder a una situa--  
ción concreta con un número limitado de formas, --  
mientras que el adulto puede variar sus métodos.--  
No gusta de que se le muestre un sólo camino o pro--  
cedimiento para hacer las cosas.

De aquí, Argyris manifiesta la importancia de impul--  
sar y desarrollar la madurez de los trabajadores y de los je--  
fes inmediatos.

Hay que hacer notar que la madurez, la responsabili--  
dad y la preparación de los trabajadores y los jefes no se -  
logrará mientras la empresa insista en señalar detalladamen--

te lo que se debe hacer y cómo se debe hacer. De aquí, Argyris manifiesta la urgencia de cambiar la estructura y el sistema tradicional de las empresas.

#### 2.4.3.2 Teorías X y Y de McGregor:

##### Teoría X:

Esta teoría sostiene que detrás de toda acción ejecutiva hay determinadas ideas sobre la naturaleza y la conducta humana.

Quien adopte esta teoría se identificará con los siguientes supuestos:

1. A las personas no les gusta trabajar. El ser humano siente repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. La gente trabaja sólo por dinero. Las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza.
3. La gente es irresponsable y carece de iniciativa.- El ser humano prefiere que lo dirijan, quiere evitar responsabilidades, tiene poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Para poder sustentar adecuadamente los supuestos anteriores esta teoría tiene que dirigirse con las siguientes políticas:

1. Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.
2. Hay que vigilar a la gente de cerca y establecer controles estrechos.
3. Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.

Esta teoría X espera que si se controla estrechamente a la gente, se alcanzarán los estándares fijados por la empresa. Esto se deduce de que si se piensa que el hombre detesta el trabajo y es irresponsable entonces se tendrán que diseñar controles estrechos que impidan a la persona dedicarse a actividades ajenas al trabajo. Este tipo de pensamiento da como origen a una organización centralizada en donde hay uno o pocos centros de decisión. El jefe será quien ordene a sus subordinados la ejecución de tareas ya preestablecidas por él, con tiempos definidos. Desde luego el jefe no se preocupará por informar a sus subordinados las razones de las ordenes.

Existe una variante de esta teoría y se le conoce como teoría X Paternalista. Likert la denomina como teoría au-

toritaria-benevolente. Los supuestos y las políticas son las mismas pero se agregan don políticas más:

1. Hay que evitar que la irresponsabilidad haga que la gente vaya en contra de sus propios intereses, por lo tanto, parte del salario hay que darlo en prestaciones: casa, despensas, seguros de vida, -- medico, etc.
2. No hay que usar el poder, la cortesía rinde mejores resultados.

Como se puede ver, estas dos políticas reflejan un -- nuevo pensamiento: "En el fondo los trabajadores no son malos sino un tanto inmaduros e irresponsables; por ello es necesario protegerlos de sus mismas "locuras" para que el día de pago no se embriaguen; es mejor darles parte del salario en espacio, en la forma de despensas familiares o rentas".<sup>(23)</sup>

Con lo mencionado anteriormente se reconoce que el -- mal trato no conducirá a nada y que por lo contrario se logrará menor resistencia a la autoridad si se emplean buenos modales.

---

(23) Arias Galicia F, "Administración de Recursos Humanos".- Edit. Trillas, México 1981 p. 127.

Teoría Y:

Esta teoría se funda en lo que se llama el principio de la integración porque se enfatiza "La creación de condiciones que permitan a los miembros de la empresa realizar -- mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. Se trata, principalmente, de buscar que se articulen e integren, del mejor modo posible, las necesidades del individuo con las de la organización". (24)

Con lo mencionado anteriormente se puede decir que el éxito de una empresa dependerá de saber crear condiciones -- adecuadas para que los miembros de la organización unan sus propios intereses con los de la empresa.

La teoría Y se basa en los siguientes supuestos:

1. La gente tiene iniciativa y es responsable.
2. Quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos. El control externo y la amenaza no son los únicos medios de encausar el esfuerzo humano a los objetivos de la organización.
3. Es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección. Tiene la capacidad de desarrollar en alto grado la

(24) Reyes Ponce A., "Administración de Personal". Edit. Li musa México 1982 p. 55.

ción y la fuerza creadora para resolver problemas.

4. Posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo, las potencialidades se -- usan en muy pequeña parte.

Para el logro de los supuestos se marcan las siguientes políticas:

1. Se debe crear un ambiente propicio para que los -- subordinados contribuyan con todo su potencial a -- la organización, y no se desperdicie éste.
2. Los subalternos deben participar en las decisiones.
3. El jefe debe tratar constantemente que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejer-- cen su control y autodirección.

Para esta teoría los conocimientos y la experiencia -- de los miembros de la organización son recursos aprovecha--- bles, se alega que los subordinados conocen mejor los deta-- lles del trabajo que los mismos jefes y por lo tanto deben -- participar en las decisiones importantes. Así la empresa se beneficia con la aportación de sus miembros y éstos a su vez -- ponen en juego sus potencialidades.

Para la teoría "Y" la relación entre producción y satisfacción se ilustraría de la siguiente manera:

PARTICIPACION → MAYOR PRODUCCION → SATISFACCION

Aquí la satisfacción vendría a ser una consecuencia - de la mayor productividad, ya que ésta es el resultado de la manifestación de todas las potencialidades del individuo.

Como se pudo ver, en este capítulo, el tema central - fué el de ubicarnos dentro de los motivos sociales más importantes, en especial de reconocimiento a la labor realizada, - que influyen en la satisfacción por el trabajo.

Un elemento muy importante, dentro de los relevantes - en la satisfacción por el trabajo, es el de lograr la identificación con el mismo. Hacer lo posible porque los empleados se identifiquen con su trabajo no es una labor sencilla pero - si necesaria para lograr un buen desempeño integral (empleado-institución).

Pudimos observar que el factor reconocimiento y participación fué el que más se destacó de entre otros factores - que más se relacionan con el empleo. (R. Stagner y Marquis-Wallach.).

Por otra parte, se demostró la importancia que presen

ta el conocimiento de resultados de una labor. Para el trabajador va a ser fundamental, saber si su trabajo estuvo bien realizado o no (Cofer y Appley, F. Herzberg).

Es importante conocer todos los factores que generan satisfacción ya que éstos producirán un comportamiento motivador hacia el trabajo y un bienestar general. Considerar que si se quiere motivar el trabajador, no está de más hacerlo mediante la consideración de los factores motivantes que trata Herzberg: El reconocimiento por el trabajo bien realizado, hacer que el trabajo sea lo menos monótono posible o aumentar la autonomía-responsabilidad del empleado.

Tomar en cuenta los postulados de Herzberg servirá para concientizarnos de que el hombre es el ser más completo y complejo; y, que como tal se le debe tomar una atención especial.



## CAPITULO

## III METODOLOGIA .

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Nuestra experiencia personal como trabajadoras de una institución de seguridad social, nos ha servido para darnos cuenta de que los directivos han ignorado u olvidado la función tan importante que tienen para con sus subordinados, en el sentido de destacar o reconocer personal o socialmente, - cuando es necesario, el buen desempeño realizado por su personal. De aquí nuestro interés por investigar la importancia que presenta el reconocimiento social laboral en una institución de seguridad social, por hacer sentir el alcance -- del trabajo personal, así como de su trascendencia general, concientizar a los directivos de lo fundamental que es atender al trabajador, que como ser social, demanda necesidades de reconocimiento a su trabajo, conllevandolo así a adquirir una pertenencia afectiva al mismo.

A continuación exponemos específicamente nuestro propósito:

3.2 PROPOSITO

El presente trabajo pretende demostrar que el reconocimiento social laboral es un factor importante que influye

en la satisfacción personal hacia la realización del trabajo, así como de detectar si dicho reconocimiento es proporcionado en esta institución y analizar cómo influye en la satisfacción de los empleados por su trabajo.

Lo expuesto anteriormente nos ha orientado a estructurar la siguiente pregunta:

¿Es importante el reconocimiento social laboral en una Institución de Seguridad Social para lograr la Satisfacción del trabajador en las funciones que desempeña?

Proponiendo las hipótesis de investigación:

### 3.3 HIPOTESIS DE INVESTIGACION.

- H1. EL RECONOCIMIENTO SOCIAL LABORAL ES UN FACTOR QUE INFLUYE EN LA SATISFACCION DEL TRABAJADOR DE UNA INSTITUCION DE SEGURIDAD SOCIAL HACIA LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA.
  
- H2. SI EL RECONOCIMIENTO SOCIAL LABORAL ES INCREMENTADO AL PERSONAL DE ESTA INSTITUCION, SE DETECTARA UN INCREMENTO EN LA SATISFACCION.

### 3.4 PROCEDIMIENTO

#### 3.4.1. Técnica e Instrumentos utilizados.

El presente trabajo se realizó a través de encuestas mediante la aplicación de dos cuestionarios (tes-test).

Instrumento No. 1:

- Constó de 20 preguntas y exploró 4 aspectos: (ver anexo 3).

1. La importancia que presenta para los trabajadores de la institución el Reconocimiento Social dentro de una situación laboral. (preg. 3).
2. El Reconocimiento Social que es proporcionado por el jefe inmediato, así como la buena comunicación con éste. (preg. 1,2,9,11).
3. El Reconocimiento Social que es proporcionado por los compañeros de trabajo, así como, la buena relación con éstos, (preg.4,6,8).
4. La Satisfacción que siente el personal en su trabajo y la importancia de la misma, esto en fun---

ción del Reconocimiento que se les brinde o se les pueda brindar. (preg. 5,13,14,15,16).

Se mezclaron además otras preguntas que no consideraron como significativas para este estudio; aunque deben ser útiles al instituto para conocer la situación en la cual se encuentran los trabajadores. (preg.7,10,12,17).

La pregunta No. 18 se realizó con el fin de jerarquizar una serie de siete factores que se consideraron como importantes en una situación laboral, en donde tres de ellos fueron tomados como indicadores principales en esta investigación:

1. Reconocer Socialmente el trabajo cuando éste es bien realizado.
2. Sentirse satisfecho en el trabajo.
3. Buena relación entre jefe-subordinado.

Las dos últimas preguntas (19 y 20), tuvieron la finalidad de conocer algunas sugerencias del personal, las cuales servirán para ayudar a mejorar el otorgamiento de estímulos, lo que ayudará al mismo tiempo para conocer el sentir/pensar del personal y, según sea el caso, aprovechar y echar mano de ello.

## Instrumento No. 2:

- Este segundo cuestionario se elaboró del resultado del análisis del primer cuestionario (a través de un análisis de frecuencias), y quedó constituido por 13 reactivos (ver anexo No. 4). Los ocho primeros dirigidos a evaluar el área de Reconocimiento Laboral Social y los cinco últimos a el área de la Satisfacción en el trabajo, quedando de la siguiente manera:

1. La importancia que presenta el Reconocimiento Social para los trabajadores de la institución dentro de una situación laboral. (preg. 1).
2. El Reconocimiento Social que es proporcionado por el jefe inmediato, así como, la buena comunicación con éste. (preg. 2,3,4,5).
3. El Reconocimiento Social que es proporcionado por los compañeros de trabajo, así como la buena relación con éstos. (preg.6,7,8).
4. La Satisfacción que siente el personal en su trabajo y la importancia de la misma, esto en función del Reconocimiento Social que se les brinde o se -

les pueda brindar. (preg.9,10,11,12,13).

Se agregó un aparato de observaciones esto con el fin de conocer puntos de vista de los encuestados. (ver resultados).

Se utilizaron lápices y gomas.

#### 3.4.2. Selección y tamaño de la muestra.

Se acordó con el titular de la jefatura de los Servicios Administrativos encuestar a la mitad de los trabajadores adscritos a esa jefatura, esto es, la jefatura cuenta -- con 300 empleados por lo que se seleccionaron a 150 de ellos. Para facilidad de manejo se formaron cinco grupos de treinta personas cada uno.

La selección fué al azar:

- Se tomó la nómina de la jefatura con los nombres de las 300 personas que componen 4 áreas: Contraloría, Personal , Intendencia, y Enfermería, (sin importar sexo, edad, escolaridad etc).
- Considerando una numeración progresiva se seleccionó al personal que obtuvo un número non.

- Se formaron cinco grupos de treinta personas cada uno y se les dió un número ascendente quedando así:

del	1	al	30
del	31	al	60
del	61	al	90
del	91	al	120
del	121	al	150

Se encuestó al mismo personal en la primera y la segunda aplicación de cuestionarios.

#### 3.4.4. Escenario.

Aula rectangular de 11 x 8 m. con 36 pupitres.

#### 3.4.4. Descripción del Desarrollo del Trabajo.

Se habló con el titular de la Jefatura de los Servicios Administrativos de una Institución de Seguridad Social solicitando su autorización para realizar, dentro de la jefatura a su gestión, un estudio sobre el Reconocimiento Social laboral y la Satisfacción personal en el trabajo. Se le explicó al titular de la jefatura que dicho estudio se llevaría a cabo mediante la aplicación de dos cuestionarios,

determinando un tiempo de cuatro meses entre la aplicación - del primero con el segundo, mismos que servirían para detectar la relación existente entre el Reconocimiento Social La boral y la Satisfacción personal por el trabajo realizado.

El primer cuestionario constó de veinte preguntas.

Una vez obtenida la autorización se acordó con el jefe de los Servicios Administrativos, encuestar a la mitad - del personal adscrito a la jefatura (150 trabajadores). La selección fué al azar.

Posteriormente se localizó el lugar físico en el --- cual laboraba cada persona, esto es, en que departamento, o oficina, área o sección, y se les envió un memorandum el -- cual informaba de su participación en este estudio, así como de su asistencia en el aula delegacional, el día y hora señalado en el documento.

La aplicación de los cuestionarios se llevo a cabo en una semana, un grupo por día (cada grupo fué de treinta trabajadores cada uno). Para iniciar, en todos los casos, se - efectuó presentación personal de las dos encuestadoras (nombre y apellidos), se les dió la misma información e instrucción a todos, la cual presentamos a continuación:

"Como personal perteneciente al Departamento de Person



nal estamos realizando un estudio consistente en el análisis de situaciones laborales, esto con el fin de detectar posibles fallas y tomar las medidas correctivas correspondientes; por ello les pedimos su colaboración para llenar el cuestionario que a continuación les vamos a repartir. Traten de contestarlo con la mayor sinceridad posible ya que será en beneficio de todos, para esto el cuestionario será anónimo".

Se les pregunto si querían hacer algún comentario y después se prosiguió a repartir un cuestionario y un lápiz por persona, no se determinó tiempo límite de contestación. Se les dió la indicación también, de que si tenían alguna duda en cuanto al cuestionario (redacción o llenado del mismo), nos preguntaran.

Una vez encuestados los cinco grupos y obtenida la información necesaria, se prosiguió al análisis de resultados. Dependiendo de la distribución obtenida en un análisis de -- frecuencias, se seleccionaron trece reactivos, en donde los reactivos que mostraron mayor discriminación, por mostrar una distribución aproximada a la normalidad, fueron los elegidos para constituir el instrumento final. (ver anexo No. 4).

El análisis estadístico empleado fué a través de un sistema computarizado y específicamente con el paquete esta-

dístico S.P.S.S. (25).

Por medio de la subrutina COMPUTE se hizo el agrupamiento de los reactivos para las áreas de Reconocimiento Social y la Satisfacción Laboral, con el objeto de establecer relaciones globales entre las dos áreas.

La forma de validez para el instrumento que se reporta en el presente estudio lo constituye un análisis de discriminación de los reactivos comparados con una distribución normal, a través de la tipificación de puntajes. El análisis del contenido de cada uno de los reactivos fué por cinco jueces, que evaluaron el área de exploración de los reactivos tanto de la Satisfacción laboral como del Reconocimiento Social, los que se sumaron posteriormente para la formación de los dos factores o dimensiones de análisis.

Los acuerdos de validación interjueces oscilaron entre 90% y 96%.

Para la relación planteada con la hipótesis de investigación No. 1: "El Reconocimiento Social Laboral es un fac

---

(25) Nie, H.N; Hull and Cols. "Statistical Package for the Social Sciences". Mc. Graw Hill, México, 1975.

que influye en la satisfacción del trabajador de una institución de Seguridad Social hacia las funciones que desempeña", se utilizó la subrutina de Pearson Corr (Correlación de Person). Ver resultados.

Posteriormente se llevó a cabo una reunión con los jefes de departamento: Contraloría, Personal, Intendencia y - Enfermería y el titular de la jefatura de los Servicios Administrativos, para darles a conocer los resultados obtenidos en la encuesta. Ver resultados.

Una vez reunidos los jefes de Departamento se les explicó el objetivo de la investigación el cual era obtener información acerca del Reconocimiento Social Laboral que es -- proporcionando a los trabajadores de sus áreas, así como, de la Satisfacción que éstos sienten en su trabajo; todo con el fin de encontrar algún mecanismo satisfactorio que mejore -- las relaciones laborales.

Se repartió a cada uno de los jefes una copia del --- cuestionario (ver anexo No. 3), que se le aplicó al personal de sus áreas y se dió lectura al personal de sus áreas y se dió lectura al mismo, posteriormente se presentó el resultado obtenido en la encuesta, y se le dió una lista de sugerencias/peticiones hechas por el personal. Ver resultados.

Una vez terminada la exposición se dió oportunidad - de hacer preguntas, se abrió a discusión. El titular de la Jefatura de Servicios Administrativos propuso a los demás je fes que expusieran la problemática que tenían con el personal a su cargo, concluyéndose que:

- Existe un alto índice de ausentismo.
- El personal es perezoso.
- La mayoría del personal hace pases de entrada o salida con el fin de estar el menos tiempo posible en su trabajo.
- No quieren participar.
- Evaden el trabajo diciendo " A mi no me toca hacer eso", "Yo sólo hago lo que mi profesiograma me indi que".
- No hay interés en capacitarse.
- Hay desconocimiento de funciones.
- Falta de integración grupal.

Se discutieron los puntos mencionados anteriormente y considerando la problemática expuesta por ellos mismos, -- así como, las peticiones hechas por el personal (ver resultados), se llegó a un acuerdo y compromiso grupal:

- Se llevarán a cabo reuniones periódicas (quincenalmente) con el personal para tratar de solucionar -- los problemas.
- El titular de la jefatura de los Servicios Administrativos autorizó proporcionar una constancia de reconocimiento por área-sección para aquella que se destacara en su labor.
- Se apoyará la participación individual y grupal.
- Se darán facilidades al personal para asistir a las sesiones culturales-sociales que se realizan los - viernes.
- Se realizarán dinámicas grupales encaminadas tanto a las relaciones humanas como a la mejora de resultados en el trabajo, aceptando sugerencias y motivando al personal.
- Se enfatizará la capacitación sobre funciones de -

- Se enfatizará la capacitación sobre funciones de la misma área así como de áreas afines.
- Se mejorará el trato a uno más humano y personal.

Posteriormente se acordó con los jefes dejar pasar -- cuatro meses, para que en el transcurso de éstos se pudieran llevar a cabo las acciones que ellos mismos se comprometieron a realizar para enfatizar el reconocimiento social, mejorar las relaciones sociales-laborales y aumentar la satisfacción laboral.

Durante los cuatro meses de seguimiento, no se pudo - tener un control estricto sobre la aplicación de las medidas propuestas, ya que debido al nivel jerárquico del departamento no se podía insistir ni presionar.

Transcurrido los cuatro meses se volvió a aplicar -- otro cuestionario (ver anexo No. 4). Este segundo cuestionario fué elaborado de las mismas trece preguntas que tuvieron una distribución aproximada a la normalidad en el primer --- cuestionario (ver anexo No. 3). Como ya se dijo anteriormente los ocho primeros reactivos evaluaron el Reconocimiento - Social y los últimos cinco la Satisfacción.

Se aplicó, a los mismo 150 sujetos que contestaron en

la primera aplicación, el cuestionario No. 2; utilizándose de igual manera el aula delegacional como escenario físico de la investigación, formándose cinco grupos de treinta personas cada uno.

La aplicación de estos segundos cuestionarios se realizó también en una semana, un grupo por día. La información e instrucción proporcionada fué la siguiente:

" Si recuerdan hace unos meses contestaron un cuestionario referido a factores o situaciones que son importantes de considerar en un ambiente laboral; pero se ha considerado conveniente realizar otra encuesta que verifique los datos de la primera, por ello les pedimos su colaboración para volver a contestar con franqueza el siguiente cuestionario, que al igual que el primero es anónimo ".

Se repartió un lápiz y un cuestionario por persona, no se marcó tiempo límite para contestarlo.

Una vez encuestados los cinco grupos se realizó el análisis de resultados, este fué, al igual que el primero, mediante el sistema computarizado y utilizando el paquete estadístico S.P.S.S., <sup>(26)</sup>, en donde se volvió a utilizar la su-

---

(26) Nie, H. N; Hull and Cols., Cols., op. cit. p. 57

rutina COMPUTE para la agrupación estadística de los reactivos de las áreas de Reconocimiento y Satisfacción. Empleando, para comprobar otra vez, la hipótesis de investigación No. 1: "El Reconocimiento Social Laboral es un factor que influye en la Satisfacción del trabajador de una institución de seguridad social hacia las funciones que desempeña", la subrutina de Pearson Correlación, Corr. Pearson.

Se realizó comparación entre la primera y la segunda aplicación de las correlaciones obtenidas.

Para el análisis estadístico de la segunda hipótesis de investigación: "Si el Reconocimiento Social Laboral es incrementado al personal de esta institución se detectará un incremento en la Satisfacción Laboral", se elaboró una subrutina test-test (prueba T).

Para determinar la existencia de un incremento en el reconocimiento proporcionado por el jefe inmediato, se analizó el efecto individual del reactivo No. 3 del segundo cuestionario: "El trabajo realizado por usted es reconocimiento proporcionado por el jefe, entre la primera y la segunda aplicación.

Siguiendo la misma línea, se realizó la comparación, entre la primera y la segunda aplicación, del reactivo No.10 del segundo cuestionario: " Que tan satisfecho se encuentra-



en su trabajo", para determinar algún incremento en la Satisfacción.

Posteriormente, analizados los resultados de esta investigación, se prosiguió a la elaboración de la conclusión.

## CAPITULO V

## RESULTADOS

Es preciso recordar que el análisis estadístico usado en el presente trabajo fué a través de un sistema computarizado y específicamente con el paquete estadístico de S.P.S.S. (27).

Por medio de la subrutina COMPUTE se hizo el agrupamiento estadístico de los reactivos para las áreas de Reconocimiento y Satisfacción.

Para determinar la existencia de alguna relación entre Reconocimiento y Satisfacción, se utilizó la subrutina de Pearson Corr. (Correlación de Pearson), en donde, para la primera aplicación de los cuestionarios se obtuvo el siguiente cuadro:

Reconocimiento Social.

Estadística.

Correlación (R) 0.73461 Proporción R 0.53966 Interceptado (A) 15.2435

Descenso (B) 0.80564

Valores Diagramados 150 Valores Excluidos 0 Valores Perdidos 0

---

(27) S.P.S.S. NIE, Hull y Col. Paquete estadístico para -  
Ciencias Sociales, Mc. Graw-Hill, México 1975.

Como se puede ver, se obtuvo una Correlación de  $r = .734$  determinada con un alfa de significancia de  $.001$ , significativamente fuerte.

Para la segunda aplicación se obtuvo una correlación de  $r = .846$  determinada igualmente con un alfa de significancia de  $.001$ . Para lo cual se muestra el siguiente cuadro:

Reconocimiento Social.

Estadística.

Correlación (R) 0.846 Proporción R 0.716 Interceptado (A) 14.236

Descenso (B) 0.841

Valores Diagramados 150 Valores Excluidos 0 Valores Perdidos 0

Para mayor ilustración del comportamiento de estos datos se presentan los correspondientes diagramas de dispersión (ver anexos No. 1 y 2)

Para la pregunta No. 18 del primer cuestionario (ver anexo No. 3], la cual decía que se "Marcará con un número progresivo del 1 al 7 los factores que a juicio se consideraran como básicos en una situación laboral, esto es, colocando el número 1 al más importante, el 2 al siguiente y así sucesivamente", la codificación se realizó a través de

un análisis de frecuencias, quedando el siguiente orden:

<u>FACTOR</u>	<u>ORDEN DE IMPORTANCIA</u>
(e) Sentirse satisfecho en el trabajo.	1
(f) Buena relación entre jefe-subordinado	2
(d) Reconocer socialmente el trabajo cuando éste es bien realizado.	3
(c) Cursos de capacitación	4
(a) Areas físicas amplias para trabajar	5
(g) Mejor material y equipo de trabajo	6
(b) Gran cantidad de recursos materiales	7

A continuación presentamos las sugerencias expuestas por el personal en la pregunta No. 19 del primer cuestionario (anexo 3).

<u>SUGERENCIAS</u>	<u>% DE RESPUESTA</u>
- Cursos de Relaciones Humanas	21
- Cursos de Comunicación	7
- Dinamica de grupo e integración	7
- Capacitación para el personal	3

<u>SUGERENCIAS</u>	<u>% DE RESPUESTA</u>
- Reuniones periódicas jefes-subordinados y entre compañeros para solucionar problemas.	9
- Que los jefes no subestimen el trabajo del personal.	3
- Reuniones Sociales entre compañeros para conocerse más	3
- Promover deportes y eventos culturales de la misma institución.	1
- Elaborar tableros con las funciones - que cada trabajador realiza como recordatorio.	5
- Organizar juntas del personal de los diferentes turnos para solucionar problemas.	8
- Promover la convivencia de grupo.	3
- Mejorar el trato con respeto y amabilidad para aceptarnos, comprendernos y ser más sinceros.	5
- Crear sistemas de comunicación para conocer las funciones de cada quien.	11

<u>SUGERENCIAS</u>	<u>% DE RESPUESTA</u>
- Conocer la finalidad del trabajo.	5
- Disminuir cargas de trabajo.	3
- Distribuir equitativamente cargas de trabajo.	5
- No permitir que aquellos compañeros que no quieran colaborar estén con nosotros.	1

Fueron 89 el número total de personas que contestaron la pregunta (19). El porcentaje se determinó de una categorización de respuestas.

Para la pregunta No. 20 del primer cuestionario (anexo No. 3), se encontró que sólo 62 personas contestaron la pregunta. De igual forma que en la pregunta anterior, se terminó un porcentaje con base a una categorización. En seguida presentamos las sugerencias recabadas:

<u>SUGERENCIAS</u>	<u>% DE RESPUESTA</u>
- Hacerlo saber por escrito al trabajador cada 3 ó 6 meses.	13
- Que los jefes supervisen y valoren el trabajo realizado -- otorgando así el reconocimiento adecuado.	15

SUGERENCIAS% DE RESPUESTA

- Cursos de Capacitación 3
- Que se valore la buena realización de las funciones y que no sólo se mencionen los errores - en forma negativa. 7
- Que se premie con un día de -- sueldo. 3
- Que no sea necesario tener que - asistir en un 100% para recibir reconocimiento económico. 3
- Que se otorgue el reconocimiento por un mérito real y no por amigudad con el jefe. 5
- Que el reconocimiento se otorgue a nivel de áreas/servicios para- que se tomen en cuenta a todos - los trabajadores. 5
- Que se reconozca en el preciso - instante en que se realiza la ac- ción, en forma verbal, por ejemplo "Gracias por tu colaboración" 13
- Que los pacientes evalúen el tra- bajo de las enfermeras para dar- un mejor servicio. 2

<u>SUGERENCIA</u>	<u>% DE RESPUESTA</u>
- Por medio de hojas de mérito	2
- Que se nos tome en cuenta -- como trabajadores y personas, no como máquinas.	7
- Por medio de una valoración- más objetiva basada en pará- metros estadísticos.	8
- Mediante becas de estudio	7
- Promociones	2
- Distribución equitativa de - cargas de trabajo así como - del salario.	3



Para la prueba Z de la tipificación de los reactivos se obtuvieron las siguientes alfas para los reactivos -- seleccionados (Ver anexo No. 4).

Reactivo No.	Alfa	Acuerdos %
1	.05	,96
2	.08	94
3	.05	96
4	.07	95
5	.11	92
6	.12	92
7	.13	90
8	.05	96
9	.06	96
10	.05	96
11	.09	93
12	.05	96
13	.08	95

En cuanto a los resultados obtenidos en la subrutina test-test, se encontró para el área de Reconocimiento Social los siguientes resultados:

OPINIONES DE RECONOCIMIENTO SOCIAL.

Variable	No. de casos	Significancia	Desviación Estándar	Error de Desviación Estandar	Valor T
Recon 1		27.17	3.725	0.304	
	150				-1.76
Recon 2		27.84	3.232	0.264	

Grados de Libertad    Alfa de Significancia

149                    0.081

Se puede observar que el valor de la  $T = -1.76$  con  $gl = 149$  expresada con un alfa de significancia de 0.081 fué estadísticamente no significativa.

Para el área de Satisfacción laboral mostramos el siguiente cuadro:

Opiniones de Reconocimiento Social

Variable	Número de Casos	Significancia	Desviación Estandar	Error de Desviación Estandar	Valor T
Satisf 1		15.08	3.397	0.277	
	150				-3.13
Satisf 2		16.17	3.252	0.266	
<u>Grados de Libertad</u>	<u>Alfa de Significancia</u>				
149	0.002				

La "T" obtenida,  $T = -3.13$ , con  $gl = 149$  y con un alfa de significancia de 0.002 es altamente significativa.

Para detectar el efecto individual del reactivo No.3 del anexo 4, "El trabajo realizado por usted es reconocido por su jefe inmediato", se observó, para las dos aplicaciones, la no existencia de diferencias significativas con el reconocimiento proporcionado por el jefe inmediato entre la primera y la segunda aplicación.

Opiniones de  
Reconocimiento Social.

Variable	Número de Casos	Significancia	Desviación Estandar	Error de Desviación Estandar
Var.03	150	2.9400	0.788	0.064
Var.14		3.0667	0.757	0.062
Diferencia de Significancia	Valor T	Grados de Libertad	Alfa de Significancia	
-0.1267	-1.49	149	0.140	

La diferencia entre Medias es mínima. Para la primera aplicación es  $m = 2.94$  y para la segunda aplicación es  $m = 3.06$ .

Siguiendo la misma línea, se encontró que en cuanto al reactivo No. 10 del anexo 4, "Que tan satisfecho se encuentra en su trabajo", mostramos el siguiente cuadro:

Opiniones de  
Reconocimiento Social

Variable	Número de Casos	Significancia	Desviación Estandar	Error de Desviación Estandar
Var.10	150	3.8000	0.401	0.033
Var.23		3.7933	0.406	0.033
Diferencias de Significancias	Valor T	Grados de Libertad	ALFA de Significancia	
0.0067	0.15	149	0.882	

Como se puede ver, no hubieron diferencias significativas entre las opiniones de la satisfacción detectada en la primera aplicación y las opiniones detectadas en la segunda aplicación, dado que las dos aplicaciones reportan puntuaciones M muy similares.

A continuación exponemos algunas sugerencias expuestas por el personal en la segunda encuesta:

- 1.- Se deben atender los problemas de favoritismo que existen en el área así como los que se derivan de la poca comunicación, ya que esto trae como consecuencia una mala relación.
2. Se debe estimular al trabajador que esté cumpliendo bien con su trabajo para que se sienta más satisfecho en su



trabajo y lo realice mejor.

3. Que se brinde al personal mayor posibilidad de conocer su área y que no se le limite por no tener experiencia.
4. Se deben de tomar en cuenta la opinión de los trabajadores y no nada más la de los jefes inmediatos para que se logre una mejor coordinación y se alcance un índice más alto en la calidad del trabajo.
5. Este cuestionario sirvió para mejorar el trato con los superiores y los compañeros de trabajo.
6. Se debe de tratar de mejorar la relación con el jefe inmediato.
7. El trabajo debe ser reconocido por el jefe inmediato y no se tomen en cuenta nada más los errores.

CAPITULO V  
ANALISIS DE RESULTADOS

Como se puede ver, tanto en la primera como en la segunda encuesta, se obtuvieron correlaciones altamente significativas:

1.  $r = .734$

2.  $r = .846$

lo que nos sirve para apoyar y aceptar nuestra primera hipótesis de investigación, la cual dice; " El Reconocimiento -- social laboral es un factor que influye en la Satisfacción -- del trabajador, de una institución de seguridad social hacia las funciones que desempeña". Para esta hipótesis de investigación se presentan los diagramas de dispersión correspondientes (ver anexos 1 y 2 ), en las cuales se destaca gran homogeneidad respecto a la línea diagonal imaginaria que agrupa los puntos en torno a ella. Mientras se incrementa el reconocimiento social se incrementará la satisfacción en el trabajo.

Para el análisis estadístico de la segunda hipótesis de investigación: " Si el reconocimiento social laboral es incrementado al personal de esta institución, se detectará un incremento en la Satisfacción laboral"., se encontró que la "T" obtenida en el área de Reconocimiento Social, fué esta--

distintamente no significativa.  $T = -1,76$  con  $gl = 149$  y un  $\alpha$  de  $.081$ . Se observó un ligero incremento en el puntaje (x) de la segunda aplicación, que presumiblemente son debidas al azar. Sin embargo en el área de Satisfacción laboral la  $T = -3.13$  obtenida fué altamente significativa en cuanto a las diferencias de las medias de las dos aplicaciones -- esto es, las personas mostraron incremento en la satisfacción laboral para la segunda encuesta.

Los resultados obtenidos nos llevan a aceptar la -- segunda hipótesis de investigación la cual dice que "Si el reconocimiento social laboral es incrementado se incrementará la Satisfacción laboral", pero esta aceptación es sustentada en los datos de las correlaciones. Lo anterior se debe a que no se encontró incremento en el reconocimiento laboral proporcionado, esto fué; porque no se pudo tener estricto control sobre la variable de reconocimiento y dependió -- en un 100% de la responsabilidad de los directivos.

Otro indicador que apoya la importancia que para -- el personal tiene el reconocimiento social laboral, la buena relación jefe-subordinado y la satisfacción en el trabajo, lo vemos cuando, en la pregunta No. 18 del anexo No. 3-- se le dió el 1º, 2º y 3er. lugar a los factores de sentirse satisfecho en el trabajo, la buena relación jefe-subordinado y el reconocimiento social en el trabajo respectivamente.



Todo lo expuesto anteriormente nos sirve para afirmar que efectivamente para los trabajadores el reconocimiento social es un factor importante que influye en la satisfacción laboral.

El incremento detectado en la satisfacción (primera y segunda encuesta), se debió; posiblemente, a que el personal al ser seleccionado nuevamente para contestar el cuestionario, se haya sentido reconocido o considerado como un elemento importante para el estudio y por ello mismo enfatizó la importancia del reconocimiento social para la satisfacción laboral.

CAPITULO VI  
C O N C L U S I O N E S

- 1.- El Reconocimiento Social laboral si influye en la satisfacción que el trabajador siente al realizar sus funciones, esto nos hace aceptar la hipótesis de investigación No. 1, la cual dice: " El reconocimiento Social laboral es un factor que influye en la Satisfacción del trabajador de una institución de Seguridad Social hacia las --- funciones que desempeña".
  
- 2.- Se acepta la hipótesis de investigación No. 2, que dice: "Si el reconocimiento social laboral es incrementado al personal de esta institución, se detectará un incremento en la satisfacción laboral".
  
- 3.- El ser humano no sólo tiene que satisfacer sus necesidades básicas, Factores Biológicos ó Impulsos Primarios según clasificación de Arias Galicia o Siegel Laurence respectivamente, sino que existen otras necesidades de crecimiento psicológico que son tan importantes y determinantes como las primeras.
  
- 4.- Es de gran importancia lograr que el sujeto se identifique con su empleo, que adquiera una pertenencia afectiva del mismo para que así tanto la organización como el individuo funcionen prósperamente.

- 5.- La participación y el reconocimiento personal son factores de importancia que se relacionan con la satisfacción en el empleo.
- 6.- El empleo es un medio de interacción social muy importante, que será determinante en el desarrollo personal.
- 7.- Es importante utilizar como un tipo de reconocimiento el conocimiento de resultados en el trabajo.
- 8.- Los trabajadores demandan la necesidad de que se les considere como personas y no como máquinas.
- 9.- Es importante que se permita y se motive la participación.
- 10.- Este tipo de investigaciones permiten conocer tanto la complejidad del ser humano como la gran diversidad de factores que influyen en él.
- 11.- En esta investigación el control de la variable reconocimiento no fué estricta, por lo que se sugiere, para investigaciones posteriores, sanar este aspecto.

A N E X O S

# DIAGRAMA DE DISPERSION

## RECONOCIMIENTO SOCIAL

04 01 85

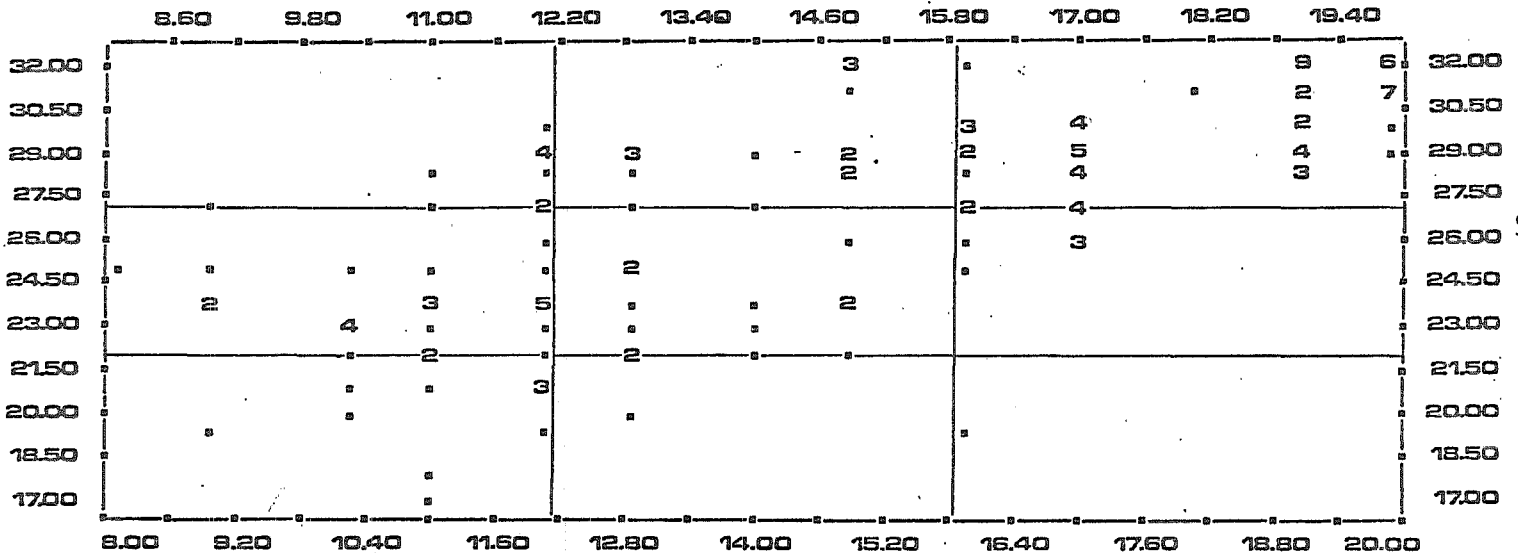
page 68

FILE TRABAJO

SCATTERGRAM OF

(down) recono 1

(across) satisf 1



87

reconocimiento y satisfacción  
primera aplicación

anexo 1

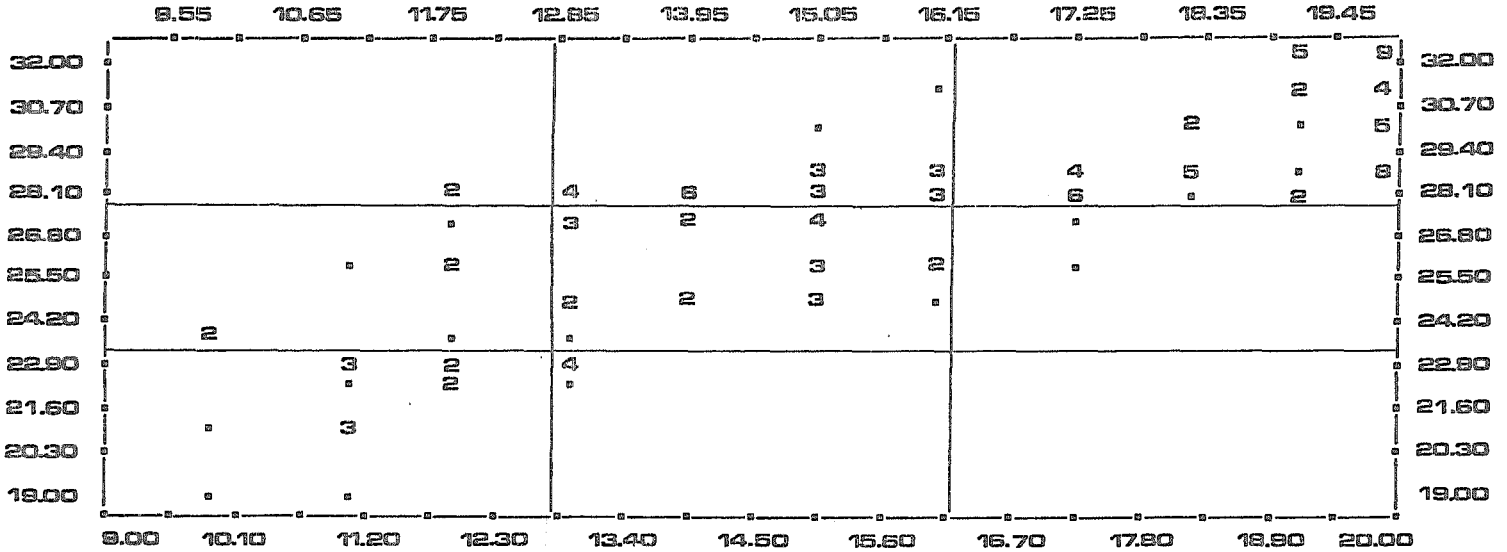
# DIAGRAMA DE DISPERSION

## RECONOCIMIENTO SOCIAL

04 01 85      page 71

FILE      TRABAJO

SCATTERGRAM OF      (down) recono2      (across) satisf 2



88

reconocimiento y satisfacción  
segunda aplicación

anexo 2

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE LA FINALIDAD DE OBTENER INFORMACION ACERCA DE ALGUNOS FACTORES QUE SON IMPORTANTES DENTRO DE TODA SITUACION LABORAL. POR ELLO PEDIMOS SU COLABORACION-PARA QUE LO CONTESTE CON LA MAYOR SINCERIDAD POSIBLE: PARA - ESTO EL CUESTIONARIO SERA ANONIMO.

## ANEXO 3

---

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente cada pregunta y tache con una "X"- la respuesta que considere correcta.

1. Considera que una buena comunicaci3n entre jefe-subordinado es:
  - a) Muy importante
  - b) Importante
  - c) Indiferente
  - d) Poco importante
  - e) Nada importante
  
2. El trabajo realizado por usted es reconocido por su jefe inmediato:
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Algunas veces
  - d) Casi nunca
  - e) Nunca
  
3. Cree que es muy importante reconocer socialmente el trabajador que realiza bien sus funciones:
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Algunas veces
  - d) Casi nunca
  - e) Nunca.
  
4. Considera que la comunicaci3n con sus compa1eros de tra-

bajo es:

- a) Muy importante    b) Importante    c) Indiferente
- d) Poco importante    e) Nada importante.

5. Para sentirse satisfecho (a) en su trabajo, considera al reconocimiento social laboral como:

- a) Muy importante    b) Importante    c) Indiferente
- d) Poco importante    e) Nada importante.

6. La relación con sus compañeros de trabajo es:

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) mala    e) Pésima

7. Usted cree que realiza bien su trabajo:

- a) Siempre    b) Casi siempre    c) Algunas veces
- d) Casi nunca    e) Nunca

8. Siente que sus compañeros le reconocen su trabajo:

- a) Siempre    b) Casi siempre    c) Algunas veces
- d) Casi nunca    e) Nunca

9. Si realizó su trabajo bien y rápido su jefe:

- a) Le ignora    b) Le dice que, qué bien lo hizo
- c) Lo regaña    d) Le dá más trabajo    e) Le dá a conocer-  
el resultado del  
trabajo.



10. Cree que sus funciones dentro de la institución son:
- a) Muy importantes    b) Importantes    c) Indiferentes
  - d) Poco importantes    e) Nada importantes
11. La relación con su jefe inmediato es:
- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Pésima
12. El concepto que tiene usted de la institución en que trabaja es:
- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Pésima
13. Qué tan satisfecho se encuentra en su trabajo:
- a) Mucho    b) Regular    c) Indiferente    d) Poco    e) Nada
14. Se sentiría más satisfecho en su trabajo si:
- a) Mejorara su área física de trabajo
  - b) Mejorara la relación con el jefe inmediato
  - c) Se trabajara menos
  - d) Mejorara la relación con los compañeros de trabajo
  - e) Hubiera más capacitación.
15. Usted considera que reconocer socialmente el trabajo --- contribuye en la satisfacción del trabajador:
- a) Siempre    b) Casi siempre    c) No es indiferente
  - d) Casi nunca    e) Nunca

16. Creo que sentirse satisfecho en su trabajo es:
- a) Muy importante    b) Importante    c) Indiferente
  - d) Poco importante    e) Nada importante.
17. Para usted sería más importante obtener reconocimiento--  
laboral-social por parte de:
- a) La institución    b) Jefe inmediato    c) Subordinados
  - d) Jefes superiores    e) Compañeros
18. Marque con números progresivos del 1 al 7 los factores--  
que a su juicio son básicos de considerar en una situa--  
ción laboral, esto es, en orden de importancia colocará--  
el No. 1 al factor más importante, el No. 2 el que le si  
gue y así sucesivamente:
- ( ) Areas físicas amplias para trabajar
  - ( ) Gran cantidad de recursos materiales
  - ( ) Cursos de capacitación
  - ( ) Reconocer socialmente el trabajo cuando éste es bien  
realizado
  - ( ) Sentirse satisfecho en el trabajo
  - ( ) Buena relación entre jefe-subordinado
  - ( ) Mejor material y equipo de trabajo
19. Tiene alguna sugerencia para mejorar la relación con sus  
compañeros de trabajo?

20. Tiene alguna sugerencia para mejorar el otorgamiento de estímulos de reconocimientos a la labor realizada?

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE LA FINALIDAD DE OBTENER INFORMACION ACERCA DE ALGUNOS FACTORES QUE SON IMPORTANTES DENTRO DE TODA SITUACION LABORAL. POR ELLO PEDIMOS SU COLABORACION PARA QUE LO CONTESTE CON LA MAYOR SINCERIDAD POSIBLE; PARA ESTO EL CUESTIONARIO SERA ANONIMO.

## ANEXO 4

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente cada pregunta y tache con una "X" la respuesta que considera correcta.

Cree que es muy importante reconocer socialmente el trabajador que realiza bien sus funciones:

- a) Siempre    b) Casi siempre    c) Algunas veces  
d) Casi nunca    e) Nunca

Considera usted que una buena comunicación entre jefe -- subordinado es:

- a) Muy importante    b) Importante    c) Indiferente  
d) Poco importante    e) Nada importante

El trabajo realizado por usted es reconocido por su jefe inmediato:

- a) Siempre    b) Casi siempre    c) Algunas veces  
d) Casi nunca    e) Nunca

4. Si realizó su trabajo bien y rápido su jefe:
- a) Lo ignora    b) Le dice que, qué bien lo hizo  
c) Lo regaña    c) Le dá más trabajo    c) Le dá a conocer el resultado -- del trabajo.
5. La relación con su jefe inmediato es:
- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Pésima
6. Considera que la comunicación con sus compañeros de trabajo es:
- a) Muy importante    b) Importante    c) Indiferente  
d) Poco importante    e) Nada importante
7. La relación con sus compañeros de trabajo es:
- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Pésima
8. Siente que sus compañeros le reconocen su trabajo:
- a) Siempre    b) Casi siempre    c) Algunas veces  
d) Casi nunca    e) Nunca
9. Para sentirse satisfecho(a) en su trabajo, considera al reconocimiento social laboral como:
- a) Muy importante    b) Importante    c) Indiferente  
d) Poco importante    e) Nada importante.

10. Qué tan satisfecho se encuentra en su trabajo:

- a) Mucho b) Regular c) Indiferente c) Poco c) Nada

11. Se sentiría más satisfecho en su trabajo si.

- a) Mejorara su área física de trabajo.  
b) Mejorara la relación con el jefe inmediato  
c) Se trabajara menos  
d) Mejorara la relación con los compañeros de trabajo  
e) Hubiera más capacitación.

12. Usted considera que reconocer socialmente el trabajo con tribuye en la satisfacción del trabajador:

- a) Siempre b) Casi siempre c) Me es indiferente  
d) Casi nunca e) Nunca

13. Cree que sentirse satisfecho en su trabajo es:

- a) Muy importante b) Importante c) Indiferente  
d) Poco importante e) Nada importante

Observaciones

## GLOSARIO DE TERMINOS

RECONOCIMIENTO SOCIAL LABORAL

Toda manifestación del conocimiento de resultados del trabajo y/o de aceptación verbal o escrita hacia el trabajador -- por el trabajo realizado.

SATISFACCION LABORAL:

Toda manifestación de agrado verbal o escrito del trabajador hacia el trabajo desempeñado, jefes ó ambiente laboral.

## B I B L I O G R A F I A

- Arias Galicia, "Administración de Recursos Humanos" ----  
Trillas, México 1980.
- Cofer C. N. and Appley, M. H. "Psicología de la Motivación"  
Trillas, México 1976.
- Cuevas. R.C.; Carrascal, L,L; Rivera, A,S; Flores, G.M. --  
"Manual de Practicas Estadísticas", Facultad de Psicología  
UNAM, 1984.
- Dale Yoder. "Manejo del personal y Relaciones Industriales"  
C.E.C.S.A., México, 1982.
- Escuela Interamericana de Administración Pública Fundación  
Getulio Vargas. Banco Interamericano de Desarrollo, "Admi-  
nistración de Empresas Públicas" Editorial, Limusa, Méxi-  
co, 1979.
- F. Friedtander. "Importance of Work versus Nonwork among--  
Socially and Ocupationally Stratified Groups", 1970.
- Hall. Richard H. " Organizaciones, Estructura y Proceso", -  
Prentise /Hall Internacional 1976.
- Herzberg, f. "Work and the Nature of Man", The world Pu---  
blishing Co. Now York. 1971.



- Herzberg, F; Mausner B. and Snyderman B. "The motivation to work". John Wiley and Sons, New York, 1959.
- Howell William C. "Psicología Industrial y Organizacional" Boston Allyn y Bacon, 1972.
- Hybels Sandra Weaver L. Richard. "La Comunicación", Logos Consorcio editorial, S.A., México, 1979.
- Katz y Kahan. "Psicología Social de las Organizaciones" -- Trillas, México 1980.
- Levin Jack, "Fundamentos de Estadística en la Investigación Social", Harla, S.A. de C.V. México, 1979.
- Likert, R. "New Patterns of Management", New York Mo-Graw-Hill, 1961.
- Nie, H.N.; Hull and cols. "Statistical Package for the Social Sciences", Mo. Graw-Hill, México, 1975.
- Rodríguez Estrada M. "Psicología de la Organización", ---- Trillas, México, 1978.
- Rodil Urrego y Mendoza Trejo, "Conceptos Fundamentales Sobre la Organización", Trillas, México, 1980.

Siegel Laurence, Psicología Industrial", Trillas, México-1980.

Siegel Sidney, "Estadística no Paramétrica", Trillas, México, 1981.

Schein Edgard H. "Psicología de la Organización", Prentice/Hall Internacional, 1980.

Stagner R, "Psychological Aspects of Industrial Conflict - II: Motivation ", Personnel Psychology 1950.

Tannenbaum Arnold S. "Psicología de la Organización Laboral", C.E.C.S.A. 1981.

M-0032976