

870102

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TELIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**"LA SATISFACCION DEL TRABAJADOR COMO ELEMENTO  
NECESARIO EN EL FUNCIONAMIENTO EMPRESARIAL"**

## **SEMINARIO DE INVESTIGACION**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N :**

**LUZ IRENE CHUCUAN DOMINGUEZ  
MARGARITA NAJAR ROMERO  
MARIA ORBELINA TORRES ROMERO**

**GUADALAJARA, JALISCO**

**JUNIO 1984.**



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.

## INDICE

PAGINA

DEDICATORIA,

AGRADECIMIENTOS.

INTRODUCCION.

1

### PRIMERA PARTE

#### I. GENERALIDADES

1.1. BREVE RESEÑA HISTORICA DEL DESARROLLO  
DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

7

1.2. DEFINICION DE ADMINISTRACION.

11

1.3. DEFINICION DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

14

1.4. RELACION ENTRE AMBAS

16

1.5. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE PER-  
SONAL PARA LA EMPRESA.

19

#### II. VISION GENERAL SOBRE LA SATISFACCION DEL TRABAJO.

2.1. DEFINICION DE SATISFACCION DEL TRABAJO.

22

2.2. DEFINICION DE NO SATISFACCION DEL TRABAJO.

29

2.3. CARACTERISTICAS DE LA SATISFACCION EN EL  
TRABAJO.

38

2.4. IMPORTANCIA DE LA SATISFACCION DEL TRABA-  
DOR PARA EL AMBIENTE DEL TRABAJO Y LA EMPRE-  
SA.

40

### SEGUNDA PARTE

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCION DEL  
TRABAJO.

	PAGINA
III. COMUNICACION	
3.1. ¿ QUE ES ?	46
3.2. ¿ COMO FUNCIONA ?	48
3.3. ¿ PARA QUE SIRVE ?	50
3.4. SU RELACION CON LA SATISFACCION DEL TRABAJADOR .	52
IV. RANGO JERARQUICO Y PRESTIGIO.	
4.1. ¿ QUE ES ?	54
4.2. ¿ COMO FUNCIONA ?	60
4.3. ¿ PARA QUE SIRVE ?	63
4.4. SU RELACION CON LA SATISFACCION DEL TRABAJADOR.	65
V. MOTIVACION E INCENTIVOS	
5.1. ¿ QUE ES ?	68
5.2. ¿ COMO FUNCIONA ?	78
5.3. ¿ PARA QUE SIRVE ?	81
5.4. SU RELACION CON LA SATISFACCION DEL TRABAJADOR.	82
VI. DESARROLLO DE APTITUDES V CAPACIDADES.	
6.1. ¿ QUE ES ?	86
6.2. ¿ COMO FUNCIONA ?	90
6.3. ¿ PARA QUE SIRVE ?	92
6.4. SU RELACION CON LA SATISFACCION DEL TRABAJADOR.	94

	PAGINA
VII. RELACIONES INTERPERSONALES.	
7.1. ¿ QUE ES ?	97
7.2. ¿ COMO FUNCIONA ?	102
7.3. ¿ PARA QUE SIRVE ?	106
7.4. SU RELACION CON LA SATISFACCION DEL TRABAJADOR.	109
CONCLUSIONES	112
APENDICES	118
BIBLIOGRAFIA	122

## INTRODUCCION.

A través de nuestra carrera nos hemos percatado de la -- importancia del área de Recursos Humanos dentro de cualquier - empresa y consideramos que éste es el elemento más valioso pa - ra la misma.

En tiempos como los actuales se atiende primordialmente - la minimización de costos, la financiación a más bajos intere - ses, el mejor aprovechamiento de la materia prima, la implanta - ción de mejores técnicas o procedimientos y la maximización de las utilidades, olvidando que lo más importante para cualquier empresa es el elemento humano, que es justamente el motor para el logro de los objetivos. Es el hombre quien planea, organi - za, dirige y controla todas las actividades de la empresa.

Pero de la satisfacción que sientan las personas por su - trabajo, dependerá la consecución de los objetivos de la es - tructura organizativa.

Por tal motivo, nuestra investigación de tesis aborda -- este tema, que aunque es bastante amplio trata a manera de --- síntesis los principales puntos sobre éste.

Al considerar importante la satisfacción del trabajador - se lograd:

a) Un mejor aprovechamiento del tiempo de trabajo; por que si el trabajador encuentra agradable realizar sus actividades va a organizarlas de tal modo que se dedicará de lleno a ellas.

b) También encontraremos que las cargas de trabajo serán realizadas con menor cantidad de personal; debido a que la energía de los empleados estará orientada a la consecución de las necesidades de producción de la empresa.

c) Al mismo tiempo se evitará la alta rotación de personal; ya que al estar satisfechas las personas con las labores que desempeñan no sentirán el deseo de cambiarlas.

d) Se mejorarán las relaciones interpersonales a nivel empresa; ya que la satisfacción del trabajo trae consigo un mejor ambiente dentro de la empresa. Es agradable el sentirse satisfecho evitando de esta manera las fricciones entre las personas.

e) Contribuye a una mayor aportación de las cualidades y aptitudes del personal en el desempeño de las labores; puesto que el trabajador va a realizar su trabajo de acuerdo a sus habilidades y aptitudes, y esto facilita a que se sienta satisfecho con su trabajo.

f) Conlleva a alcanzar los objetivos de la empresa más fácilmente, debido a cada una de las razones expuestas en los párrafos anteriores.

En el contenido de esta tesis incluiremos dentro del capítulo de generalidades: la definición de administración, la administración de personal, la relación entre ambas y la importancia de la administración de personal para la empresa. Trataremos primero estas definiciones porque es necesario partir de una buena base bien clara para abordar los temas posteriores.

Dentro del capítulo de visión general sobre la satisfacción del trabajo, conceptualizaremos: lo que es y lo que no es satisfacción del trabajo, las características de la misma y su importancia para el ambiente de trabajo. Consideramos este capítulo como la antesala de la investigación que realizamos y en la que dejaremos bien especificado el objeto de la misma.

Procederemos a desglosar los factores que influyen en la satisfacción del trabajo, en los que incluiremos la comunicación, rango jerárquico y prestigio, motivación e incentivos, desarrollo de aptitudes y capacidades y relaciones interpersonales; y nos referiremos a cada una explicando su significado, funcionamiento, utilidad y su relación con la satisfac-



4

*ción del trabajo.*

*Finalmente expondremos las conclusiones que se deriven -  
del estudio que estamos presentando.*

*Es nuestro deseo que esta investigación aporte una nueva  
visión respecto a la administración de recursos humanos y  
al mismo tiempo sea útil a los nuevos administradores durante  
el ejercicio de su profesión.*

**PRIMERA PARTE.**

**CAPITULO I. GENERALIDADES.**

## BREVE RESEÑA DEL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

Siempre que el hombre se ha propuesto una empresa, ha estado presente el proceso administrativo, si bien en distinto grado.

El estudio de las primeras civilizaciones al oeste de Mesopotamia y algunos de los escritos egipcios que datan del año 1200 A.C., indican que existía el conocimiento y el empleo de esfuerzos humanos organizados y formas de conducir los asuntos políticos. De la misma manera, la historia de Grecia y la de Roma indican la existencia de conocimientos administrativos, especialmente en los tribunales, en las funciones gubernamentales, en la organización de los ejércitos, en la unidad de los esfuerzos colectivos y en el establecimiento de autoridad. Además la Iglesia ha contribuido al conocimiento de la Administración, creando el concepto de especialización, definiéndolo con claridad y añadiendo el principio de autoridad a la labor administrativa.<sup>1</sup>

El desarrollo del pensamiento sobre la administración, data de los días en las que por primera vez los individuos intentaron lograr metas trabajando en grupos. Aunque el pensamiento y la investigación administrativa han avanzado verti-

[1] George R. Terry. Principios de Administración. Cla. Editorial Continental, S.A., 1a. Edición en español, México, 1961, p. 29.

ginosamente en las tres últimas décadas, y la teoría moderna de la administración data fundamentalmente del siglo XX con los trabajos e investigaciones realizadas por Frederick W. Taylor y Henry Fayol, se hace evidente que existieron, muchos años antes, pensamientos y teorías acerca de la administración.<sup>2</sup>

Taylor el Padre de la Investigación Científica tuvo como objetivo durante la mayor parte de su vida aumentar la eficiencia en la producción, no solamente reduciendo costos y aumentando utilidades, sino también haciendo posible un aumento en el pago a los trabajadores mediante más productividad.<sup>3</sup>

Fayol consideró que los elementos de la administración son sus funciones: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Gran parte de su tratado se dedica al examen de estas funciones y sus observaciones son, en general, aún válidas, después de más de seis décadas de estudios y experiencias de otros teóricos de esta área. A lo largo de todo el trabajo de Fayol, se observa un entendimiento de la universalidad de los principios.<sup>4</sup>

[2] Koontz/O'Donnell. Curso de Administración Moderna. Mc-Graw Hill, 6a. Edición en español, México, 1981, p. 27.

[3] Ibid., p. 37

[4] Ibid., p. 45.

Aunque la organización de seres humanos para el logro de los objetivos comunes es muy antigua, actualmente es cuando se está desarrollando la ciencia de la Administración.

Fue la Segunda Guerra Mundial la que originó que se tuviera conciencia de la importancia de la calidad de la Administración para la vida moderna; y esto generó un extenso análisis y estudio del proceso administrativo, su medio ambiente y sus técnicas.

La importancia de la Administración no podría tener un mejor ejemplo que el caso de muchos países subdesarrollados o en vías de desarrollo.<sup>5</sup>

La sociedad anónima constituye el marco legal dentro del cual se han desarrollado las organizaciones de la moderna civilización industrial. Esta forma de organización eliminó ciertas limitaciones impuestas por el control privado de la propiedad he hizo posible la convinación centralizada, de la propiedad de innumerables individuos.

Con el desarrollo del capitalismo, el control de la empresa pasó al propietario. Pero la era del capitalista pronto se transformaría en la era del administrador. El control ha pa

---

[5] Ibid., p. 10

sado, en gran parte, del propietario a la clase no propietaria, constituida por los administradores. Este cambio se ha -- definido mediante conceptos tales como "revolución administrativa" y "administrativismos"; ha ocasionado un cambio en la -- manera de hablar. Como nota Peter Drucker, actualmente hablamos de responsabilidades de la administración, más que de -- las responsabilidades del capital.<sup>6</sup>

La consecuencia final de este desarrollo se tradujo en un gran aumento de la jerarquía administrativa y sus auxiliares. Muchas de las funciones de planeación que anteriormente eran ejecutadas por supervisores y obreros, fueron confiadas a especialistas en personal, compras, producción, ingeniería, control de calidad y otras ramas. Al mismo tiempo, como lo indicaron las experiencias de Hatahway las necesidades de personal a nivel de ejecución se redujeron. La planeación científica aumentó el costo de la administración pero redujo el de las operaciones. El resultado neto ha sido un nivel más alto de eficiencia económica en los negocios y otras operaciones.<sup>7</sup>

[6] Henry H. Albers. Principios de Organización y Administración. Editorial Limusa-Wiley, S. A., 1a. Edición en español, México, 1969, p. 28.

[7] Ibid., p. 47.

## DEFINICION DE ADMINISTRACION.

Administración es un proceso vital por el cual se ejecuta un propósito determinado, poniéndolo en vigor y vigilándolo.<sup>8</sup>

Administrar es el proceso que permite que los propósitos, el conocimiento y la aptitud, se conviertan en acción efectiva.

Administrar es un proceso de funciones básicas diferente de cualquier otro. Es una entidad distinta que, como materia de estudio, permite adquirir su conocimiento y práctica - por medio de su aplicación.<sup>9</sup>

Administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esmero ajeno.<sup>10</sup>

El término administración no debe de ser confundido. No es una persona, ni un grupo de personas; tampoco es una clase social, política o económica, sino un proceso definido, y quienes lo efectúan se llaman directores, gerentes, miembros-

[8] Encyclopaedia of the Social Sciences. Macmillan Co. New York, Vol. X, p. 2.

[9] Terry. Op. cit., p. 21.

[10] Ibid., p. 39.



de la administración o funcionarios ejecutivos.

La Administración imparte eficacia a los esfuerzos humanos. Hace posible la obtención de mejores equipos, talleres, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas. Se adelanta a las contingencias de situaciones cambiantes y proporciona mayor amplitud de criterio, a la vez que activa la imaginación.<sup>11</sup>

La Administración pone en orden los esfuerzos. Permite agrupar sucesos aparentemente aislados en el informe de hechos o suposiciones que al relacionarse entre sí, adquieren significado.

Esta relación permite afrontar el problema de inmediato, señalando posibles dificultades futuras y dictar mejores soluciones.<sup>12</sup>

También existe el arte de Administrar. El significado de la palabra "arte" es el de la obtención de un resultado deseado aplicando conocimientos o habilidad. Esto, es que el arte se ocupa de la aplicación de la ciencia o de la pericia en aplicarla. Lo anterior es de importancia especial en la Administración, porque en muchos casos, la habilidad creadora-

[11] Ibid., p. 2.

[12] Ibid., p. 22.

y la ejecución apropiada de los esfuerzos administrativos, --- son indispensables para alcanzar el fin deseado. Ciencia y arte son campos complementarios y no se excluyen mutuamente. --- Cuando la ciencia avanza en determinado terreno, también avanza el arte.<sup>13</sup>

En realidad, el trabajo de un director o de un gerente, es el de enfrentarse a problemas y resolverlos. Es el pan de cada día para todo dirigente. Resolviendo con éxito los problemas que se presentan es como adquiere calidad y se supera. Parece ser que una de las mayores responsabilidades de los dirigentes reside en presentar nuevos enfoques e ideas frente a los problemas. Los objetivos presentan dificultades y el vencerlas trae consigo dificultades.<sup>14</sup>

[13] Ibid., p. 30

[14] Ibid., p. 25

## DEFINICION DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

La eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier -- organización dependerá en cada medida considerable, de la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizada.<sup>15</sup>

Los pioneros de la administración científica enfatizaron la importancia de las técnicas científicas para lograr el máximo de la capacidad productiva del hombre y la máquina, sus suposiciones a cerca del comportamiento humano estaban fundadas en la "hipótesis de la chusma" y en el concepto del hombre económico.<sup>16</sup>

Muchos de los primeros que contribuyeron a la administración científica indudablemente practicaron las "buenas relaciones humanas" al hacer sus aplicaciones, pero no usaron el método científico para estudiar la dinámica del comportamiento -- humano en las organizaciones.<sup>17</sup>

La gerencia es el arte científico de alcanzar los objetivos fijados por la organización, trabajando en forma efectiva con los recursos humanos de la firma y mediante ellos.<sup>18</sup>

[15] Chruden/Sherman. Administración de Personal. Cla. Editorial Continental, S. A., 6a. Impresión, México, 1980, p. 10.

[16] Albers. Op. cit., p. 47.

[17] Ibid., p. 50.

[18] James J. Cribbin. Dirección Administrativa Eficaz. Cla. Editorial Continental, S.A., 1a. edición en español, México, 1973, p. 13.

La administración es el arte de obtener resultados máximos, con un mínimo de esfuerzos, tanto para asegurar un máximo de prosperidad y felicidad a patrones y trabajadores, como para dar al público el mejor servicio posible.<sup>19</sup>

La Administración, como tal es intangible. Se le ha definido como una fuerza invisible. Se hace evidente por los resultados de su aplicación y se manifiesta como orden administrativo, personal bien instruido, trato jovial y suficiente -- rendimiento del trabajo.

El éxito depende de la capacidad del director o gerente general para encausar la aptitud y las energías humanas hacia una acción.<sup>20</sup>

La integración de los recursos humanos es la provisión de personal a los puestos proporcionados por la estructura de la organización. Por lo tanto, requiere de la definición de la fuerza de trabajo que será necesaria para alcanzar los objetivos, e incluye el inventariar, evaluar y seleccionar a los -- candidatos adecuados para tales puestos; el compensar y el entrenar, o de otra forma, el desarrollar tanto a los candidatos como a las personas, ya que ocupan sus puestos en la organización para que alcancen los objetivos y tareas de una forma efi

caz.<sup>21</sup>

[19] Terry. Op. cit., p. 39.

[20] Ibid., p. 22

[21] Koontz/O'Donnell. Op. cit., p. 80.

## RELACION ENTRE AMBAS.

Por simple definición, la administración implica el obtener resultados con personas y mediante éstas. Sólo con una gerencia efectiva puede una organización desarrollar objetivos reales, así como la estructura requerida para lograrlos. Además, la gerencia proporciona a la organización los programas y la dirección necesaria para avanzar hacia estos objetivos.<sup>22</sup>

Entre los componentes o procesos en los cuales puede dividirse por lo general un sistema administrativo están la planeación, la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Estos procesos son en los cuales, desde el ejecutivo en jefe hasta el supervisor de primera línea, deben dedicarse en el desempeño de sus puestos.<sup>23</sup>

La planeación efectiva debe estimular y utilizar el talento creativo del personal de todos los niveles de una empresa, mediante "Tormenta de Ideas" y con otras técnicas de participación que puedan ayudar a la gerencia a originar nuevos cursos de acción.<sup>24</sup>

La función del departamento de personal principió por -

[22] Ibid., p. 88.  
 [23] Ibid., p. 89.  
 [24] Ibid., p. 90.

registro de los empleos; más tarde, a medida que los trabajadores principiaron a organizarse, asumió la administración de los contratos de trabajo. Así mismo, se encargó de llevar a cabo programas desarrollados en su mayor parte por la gerencia.

Más recientemente ha demostrado señales de madurez, según lo prueban las evaluaciones orientadas a los objetivos, -- planes de retribución mejor integrados, registros de personal centralizados y computarizados, mayor atención a la investigación, más énfasis, en la planeación y dirección de políticas, y más colaboración con el gobierno en asuntos de personal y más atención a la identificación y fomento de talentos.<sup>25</sup>

La administración de personal, tal como se practica, suele ser el proceso de cubrir las necesidades operacionales -- inmediatas en vez de un método total e integrado para el uso del talento humano.

La década que sigue presentará nuevos y excitantes retos que requerirá la atención de ejecutivos, gerentes e investigadores de personal.<sup>26</sup>

[25] Ibid., p. 594.

[26] Ibid., p. 588.

La función de administración de personal debe mantener el paso con las fuerzas económicas, políticas, sociales y --- tecnológicas que influyen en los individuos y en las organizaciones.<sup>27</sup>

En la función de personal se están sucediendo con rapidez cambios de importancia como resultados de la interacción - dinámica de todas las fuerzas que ayudan a determinar su papel en una organización.<sup>28</sup>

[27] *Ibid.*, p. 589.

[28] *Ibid.*, p. 594.

## IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL PARA LA EMPRESA.

Podemos asegurar que la empresa es el ámbito de acción del administrador. Y es éste, quien aportando sus conocimientos, aptitudes y experiencias será el responsable del buen funcionamiento y éxito de la empresa.

Al administrar se deben armonizar todos los recursos con que cuenta una organización de tal forma que éstos deben ser evaluados y valorizados para poder obtener de ellos todos los beneficios que puedan aportar en beneficio de la empresa.

No podemos negar la importancia de la valoración adecuada de los recursos humanos, debido a que es el elemento humano el que por sus características (inteligencia, capacidad de observación y reflexión, sentimientos, voluntad, intuición, etc.) es el recurso que representa para la empresa el mayor reto a ser administrado.

Es por esto que la administración de personal se reviste de suma importancia para la empresa. Y por ello se hace imprescindible que el encargado de este departamento tenga una preparación adecuada, con conocimientos firmes y el criterio propio que su tarea exige. El especialista en administración de personal debe de utilizar el proceso administrativo en la consecución de los objetivos del departamento de personal. Así mismo,



debe de saber estimular al trabajador, satisfacer sus necesidades, colocarlo en el puesto para el que está preparado, ayudarlo a adaptarse al mismo y hacerlo participe de las metas -- y necesidades mismas de la empresa, con el fin de que sea el trabajador el recurso, que por su convencimiento, ayude mejor a la prosperidad de la organización.

**CAPITULO II. VISION GRAL.SOBRE LA SATISFACCION DEL TRABAJO.**

## DEFINICION DE SATISFACCION DEL TRABAJO.

Sentirse agusto en un puesto de trabajo significa algo más que un mero no sentirse molesto.<sup>1</sup>

Para algunos las principales fuentes de satisfacción son los sentimientos del deber cumplido, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y las posibilidades de promoción.<sup>2</sup>

La satisfacción se refiere a la alegría experimentada cuando se satisface una necesidad. Desde el punto de vista administrativo se dice que una persona podría tener una alta satisfacción del trabajo, pero un bajo nivel de motivación por él, aunque también podría ser lo contrario. Lógicamente existe la probabilidad de que las personas altamente motivadas pero que tienen una baja satisfacción de trabajo busquen otra posición. En forma similar, aquellas personas que encuentren que su posición es recompensadora, pero a quienes se está pagando mucho menos de lo que desean o de lo que creen merecer, es probable que busquen otro trabajo.<sup>3</sup>

[1] B. Von Haller, Gilmer. Tratado de Psicología Empresarial. Tomo I: Psicología de la Organización. Ediciones Martínez Roco, S. A., 1a. edición en español, España, 1976, p. 279.

[2] Ibid., p. 280.

[3] Koontz/O'Donnell. Curso de Administración Moderna. McGraw Hill, 6a. edición en español, México, 1981, p. 628.

Los términos "actitud del empleado", "satisfacción en el trabajo" y "moral industrial" se utilizan en muchos casos como equivalente; sin embargo no se trata de sinónimos. Una actitud puede contribuir a la satisfacción en el trabajo, toda vez que ésta se forma a partir de numerosas actitudes. De forma similar, no es lo mismo satisfacción en el trabajo que moral industrial, aún cuando aquella puede fomentar ésta.<sup>4</sup>

La satisfacción que los individuos reciben en su empleo depende en mucho del grado hasta el cual tanto el puesto como todo lo relacionado con el cubren sus necesidades y deseos. En virtud que gran parte de la motivación de un individuo es inconsciente, no se dá cuenta claramente de todas sus necesidades. Por lo tanto es más difícil obtener una evaluación exacta de las necesidades de un individuo. Los deseos, por otra parte, son los anhelos conscientes por cosas o condiciones que un individuo cree que le proporcionarán satisfacción.<sup>5</sup>

La satisfacción del trabajador es una dimensión de importancia en el proceso motivacional que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas. Las actitudes que el empleado mantiene hacia varios aspectos de su puesto y de su ambiente de trabajo, su propia personalidad y las influencias del ambiente social, con

[4] Haller Gilmer. Op. cit., p. 280.

[5] Chruden/Sherman. Administración de Personal. Cla. Editorial Continental, S.A., 6a. impresión, México, 1980, p. 279.,

tribuyen al grado de satisfacción que experimente. La gerencia debe reconocer que la satisfacción es de tanta importancia para la organización como lo es para el individuo.<sup>6</sup>

La satisfacción en el trabajo, lo mismo que su concepto, puede radicar en el contenido, en el contexto, o en ambos a la vez. Dimensiones laborales como posición conseguida, responsabilidad y reconocimiento son más importantes respecto a la satisfacción y el descontento, que otras dimensiones como condiciones de trabajo, política empresarial y prácticas, y la sensación de seguridad.<sup>7</sup>

Para una mayor comprensión de lo que es satisfacción del trabajo señalaremos algunos factores que la fomentan y su relación con la satisfacción laboral.

El directivo eficaz es aquel que hace de los problemas que se encuentra, instrumentos de su labor. Una de dichas herramientas es la atracción emocional que podemos definir como el estímulo del sentimiento, o la energía de arranque. Puede tener como motivo, desde la satisfacción de las necesidades económicas del empleado, hasta la satisfacción de sus necesidades más íntimas. Es precisamente este ingrediente extra (la atracción emocional), el que cuenta para la obtención de un estado de satisfacción por lo que se refiere al trabajo.<sup>8</sup>

[6] Cruden/Sherman. Op. cit., p. 262.

[7] Haller Gilner. Op. cit., p. 280.

[8] Ray A. Killian. Dirección en la Administración. Editorial Reverte Mexicana, S. A., 1a. edición en español. México, 1969, p. 29.

Va hablamos señalado que las actitudes relacionadas con el trabajo contribuyen a la satisfacción del trabajador; y éstas son de "gran interés para la mayoría de nosotros porque guardan estrecha relación con todo lo que nos gusta o disgusta".<sup>9</sup>

La actitud del empleado constituye una responsabilidad para el supervisor. El supervisor puede llegar a modelarla, pero debe hacerlo como parte del proceso general de entrenamiento, de éste modo, puede llegar a convertirse en uno de sus más decisivos instrumentos.<sup>10</sup> [Con antelación señalamos que los problemas pueden usarse como herramientas de la labor directiva].

Hablando de la naturaleza y amplitud de la satisfacción del trabajo, podemos decir que las actitudes más positivas ante el trabajo aparecen en aquellos hombres que llevan largos años en sus puestos de trabajo. Sin embargo, hay estudios que señalan que la gran mayoría de la gente, prácticamente en todas las ocupaciones e industrias, está moderada o altamente satisfecha con su trabajo.<sup>11</sup>

Cuanto mayor es el nivel de ocupación tanto más alto es el nivel de satisfacción en el trabajo. Estudios realizados sobre el interés continuado por el trabajo han demostrado que

[9] Hallen Gilmer. Op. cit., p. 30

[10] Ray A. Killian. Op. cit., p. 30.

Las personas con una profesión encabezan la lista de los que están satisfechos con su trabajo. Las personas con mejor formación no solo muestran una mayor satisfacción en lo que hacen, sino que además su preocupación por el trabajo es de otra naturaleza; los graduados universitarios se preocupan generalmente más por dificultades específicas que imaginarias.<sup>12</sup>

No es raro encontrar mayores grados de satisfacción en el trabajo, en los estratos sociales más altos. La actitud -- que las personas adoptan ante sus empleos es algo más que una cuestión individual; de hecho, está en relación con el sistema de valores por el que se rige la clase social a que pertenece el individuo.<sup>13</sup>

Se han hecho estudios respecto a la relación existente entre la edad y la satisfacción del trabajo y que han concluido en la definición de períodos de satisfacción e insatisfacción, de los que hablaremos después, por ahora basta señalar que la satisfacción aumenta con la edad.<sup>14</sup>

Los supervisores con una fuerte implicación subjetiva -- en sus trabajos alcanzan índices de rendimiento más elevados -- que aquellos otros faltos de toda implicación; esta relación es mayor aún en aquellos que disponen de más autonomía.<sup>15</sup>

[12] *Ibid.*, p. 283 y 284.

[13] *Ibid.*, p. 284.

[14] *Ibid.*, p. 285.

La distribución vertical de los puestos directivos es un factor importante en cuanto a determinar la medida en que los directivos tienen la impresión de poder satisfacer sus necesidades psicológicas; en general, cuanto más elevado sea el rango tanto mejor.<sup>16</sup>

Directores generales y vice-directores alcanzan las cuotas más altas en cuanto a satisfacción de su aptitud y necesidad de autonomía.<sup>17</sup>

Los Directores de nivel medio superior ofrecieron niveles aceptables en cuanto a la satisfacción de sus necesidades psicológicas y los mandos medios e inferiores afirmaron que obtienen de su trabajo mayor seguridad y realización de las necesidades sociales.<sup>18</sup>

El concepto que uno mismo tiene de los rasgos característicos de su personalidad es un factor importante en la satisfacción laboral. Esta puede ser explicada también por la interacción del ambiente y los factores personales. Quienes tienen una valoración más alta de su personalidad afirman tener una mayor satisfacción de sus necesidades.<sup>19</sup>

---

(16) Ib.

(17) Ib.

(18) Ib.

(19) *Ibid.*, p. 285 y 286.



A continuación ofrecemos las siguientes afirmaciones --- respecto a la autonomía y la satisfacción del trabajo:

1. Toda posición central en un sistema de comunicación - lleva aparejada por regla general una mayor autonomía. Su ocu-  
pante puede decidir por sí mismo lo que ha de hacer de un día para otro. La persona situada en la periferia ha de ser infor-  
mada de lo que tiene que hacer. Al menos en nuestra cultura es más agradable y proporciona mayor satisfacción decidir por uno mismo que obedecer instrucciones de otro.

2. La autonomía tiene una mayor incidencia sobre la sa-  
tisfacción personal que el simple hecho de ocupar una posi-  
ción central.

3. El más alto grado de satisfacción se obtiene en aque-  
llas posiciones en que la persona ocupa el centro y tiene au-  
tonomía.

4. Aquellos miembros cuyas personalidades tienen fuertes  
apetencias psicológicas de independencia muestran un mayor ---  
descontento en posiciones de escasa autonomía que aquellos ---  
otros con una apetencia de independencia menos intensa.<sup>20</sup>

Existen más factores que intervienen en la satisfacción -  
del trabajo, pero que por su complejidad los expondremos en --  
capítulos posteriores.

## DEFINICION DE NO SATISFACCION DEL TRABAJO.

Cuando alguien no está satisfecho es que no tiene lo que quiere, necesita o esperaba.

Respecto a la insatisfacción percibida por el trabajador, los sentimientos negativos se centran esencialmente en torno - al contexto del puesto de trabajo, quiere decirse, a circuns\_\_tancias tales como supervisión, política empresarial y proce\_\_dimientos operacionales. Los seres humanos tienden a creer que las satisfacciones proceden de dentro y el malestar en todas - sus formas del ambiente laboral.<sup>1</sup>

"La cifra media de insatisfacción en el trabajo encon\_\_trada en industrias de diversa índole es, aproximadamente, el 13%".<sup>2</sup>

Uno de los factores de insatisfacción laboral es la e\_\_dad. En líneas generales, entre los jóvenes la satisfacción - en el trabajo es elevada, pero tiende a bajar durante los --- primeros años de empleo. El punto más bajo se alcanza cuando los trabajadores pasan de los 25 a los 30 años. Luego, la sa\_\_tisfacción en el trabajo va creciendo de forma firme y con\_\_

[1] Haller Gilmer, Op. Cit., p. 280.

[2] Idib., p. 282.

tinuada hasta que se produce un descenso temporal en la edad - madura. En el grupo de los más jóvenes, cualquier contratiempo en sus planes de destacar se traduce automáticamente en un descenso de la satisfacción laboral por algún tiempo. Los trabajadores que están realmente descontentos se van despidiendo sucesivamente, mientras que los demás luchan por sobrevivir y promocionarse.<sup>3</sup>

Hay pruebas suficientes de que la insatisfacción laboral está a menudo relacionada con una mala adaptación general en algún aspecto. Las personas que están descontentas de su trabajo son menos abiertas y amables, están menos equilibradas emocionalmente y muestran un mayor hastío, más ilusiones infundadas y un mayor descontento general que las personas satisfechas de su trabajo.<sup>4</sup>

Al trabajador insatisfecho le resulta difícil adaptarse a las arbitrarias normas de trabajo o a las rígidas exigencias del patrono. Se comprobó que los individuos descontentos de sus empleos tenían aspiraciones que superaban con mucho sus conocimientos y posibilidades.<sup>5</sup>

El nivel de ocupación también determina el grado de in\_

(3) *Ibid.*, p. 283.

(4) *Ib.*

(5) *Ib.*

satisfacción en el trabajo. Un estudio demostró que el 25% de los trabajadores no calificados estaban descontentos de sus puestos de trabajo, frente al 0% de los hombres de negocios.<sup>6</sup>

También se encuentra escasa satisfacción laboral en --- obreros pertenecientes a los estratos sociales más bajos, donde los vínculos familiares son relativamente débiles, las condiciones materiales de vida alcanzan el nivel medio y donde -- son limitadas las posibilidades de adquirir consistentes hábitos de trabajo. Actitudes habituales como cambiar a cada momento de trabajo, irresponsabilidad y falta de ambición son consecuencias lógicas que el obrero ha aprendido y recogido de su ambiente físico y social.<sup>7</sup>

Respecto a los puestos superiores de trabajo, en general, los directivos técnicos obtienen menos satisfacción de -- su empleo y tienen la impresión de tener una orientación distinta a la de los directivos industriales. Algunas excepciones a lo dicho pueden encontrarse en compañías en las que la -- investigación y el desarrollo prevalece sobre la producción.<sup>8</sup>

Independientemente del nivel jerárquico que ocupe cada -- trabajador en la empresa, quienes poseen una menor valoración de su personalidad también están más insatisfechos; di --

[6] Ib.

[7] Ibid., p. 284.

[8] Ibid., p. 285.

cho en otras palabras, una baja autoestimación de la personalidad del trabajador merma el grado de satisfacción laboral que pueda percibir.<sup>9</sup>

El conflicto personalidad-función podemos explicarlo si recordamos que la satisfacción en el trabajo puede ser explicada por la interacción del ambiente y los factores personales. Este tipo de conflicto se refiere a cuando un directivo confronta el cargo que le ha sido asignado con los atributos de su personalidad, y las exigencias del cargo violan las necesidades, valores o facultades de la persona focal. Esta incompatibilidad básica entre las exigencias objetivas de la función gerencial y los atributos del directivo de baja personalidad puede considerarse como la primera fase de una secuencia que conduce, primero, a una serie de evaluaciones y actitudes negativas por parte del directivo y, después, a experiencias en cuanto a realización y satisfacción de las necesidades relativamente bajas.<sup>10</sup>

B. Von Haller Gilmer afirma que la pereza en el trabajo, el bajo rendimiento, los despidos voluntarios frecuentes y el excesivo ausentismo son exponentes fidedignos de las actitudes del personal, pero siempre llegan demasiado tarde.<sup>11</sup>

[9] *Ibid.*, p. 286.

[10] *Ibid.*, p. 287.

[11] *Ibid.*, p. 282.

Pero, ¿hasta dónde de demasiado tarde?, o, ¿hasta tarde para qué?

Un individuo se comporta sin complicaciones hasta que -- se enfrenta con obstáculos que no puede superar. El primer --- enfrentamiento con estos obstáculos puede no afectarlo, sin em bargo, cuando el individuo comienza a sentir que no los supe\_\_ rará nunca, el resultado consiste, en que, a menudo, sobrevie\_\_ nen dificultades que menguan su contribución al trabajo y --- originan problemas adicionales de supervisión, las que, a su - vez, plantean serias amenazas a la estabilidad del trabajo del individuo y las propias metas del departamento.<sup>12</sup>

El problema real aparece cuando la situación de disgus\_\_ to y desconcierto se hace tan grande y persistente, que el in\_\_ dividuo comienza a actuar de una manera anormal, canalizando - su energía a problemas y actividades que no están encaminados al logro de las metas predeterminadas.<sup>13</sup>

Advertimos aquí que hay dos partes o facetas, que aun\_\_ que tienen cierto parecido la una con la otra, son diferentes.

La primera lleva el nombre de insatisfacción en el tra\_\_ bajo, la segunda, que es la continuación o grado superlativo de la primera, es la frustración laboral.

[12] Killian. Op. cit., p. 69.

[13] Ibid., p. 70.

Es como si el trabajador en su camino se encuentra con situaciones molestas, disgustos o incomodidades; mientras éstas no se prolonguen en un periodo mayor de tiempo o no sean más intensas, no se ha llegado a la segunda parte, y su remedio o corrección será más fácil y factible. Pero si éstas situaciones molestas se presentan con constancia y cada día son mayores, se volverán tan insoportables que se habrá pasado a la frustración.

Un trabajador insatisfecho, permitirá a su empresa que alivie sus malestares, y aún el mismo buscará hacerlo. Pero un trabajador frustrado, aunque siga desempeñando su puesto, --- difícilmente permitirá a su supervisor o su compañía que lo auxilien en su problema, tal vez ni él buscará salir de éste.<sup>14</sup>

Aunque el tema central de esta parte de la tesis es la no satisfacción del trabajo, la compararemos con la frustración para delimitar hasta donde llega lo que es la no satisfacción-laboral.

## 1. Comparación de síntomas:

### a. Cambios en el desempeño del trabajo:

(14) Valencia Garate, Fernando. Entrevista personal realizada el 22 de Febrero de 1984.

Si un empleado cuenta con un buen historial y todo cambia, esto nos indica que algo anda mal y que su actitud, sentimientos o quizá su interés en general, se han alterado.<sup>15</sup> Lo más pronto posible debe buscarse solucionar esto, si el trabajador se muestra accesible o interesado en superar este cambio, es que hay insatisfacción y que la corrección será más fácil de encontrar, aplicar y conseguir los resultados esperados. Sin embargo, si no se busca o puede corregir pronto, y más aún si el trabajador no coopera para proceder a solucionar su malestar, se está en la fase de frustración, ¡cuidado! procure no llegar a esto, y de ser así insista en encontrar la solución por bien del trabajador y toda la empresa.

b. Aumento en su emotividad:

Se refiere a que las reacciones del trabajador, de repente, se convierten en emocionales e irracionales, ya sea en el desempeño de su trabajo o en sus relaciones con los demás.<sup>16</sup> El trabajador puede explicar que ha causado esta reacción, tal vez no de inmediato, pero sí un poco más tarde, siempre y cuando se sienta insatisfecho; pero si está frustrado el trabajador mismo tendrá dificultades para explicarse y explicar los motivos de este tipo de reacciones y se sentirá confundido.<sup>17</sup>

(15) Killian, Op. Cit., p. 72.

(16) Ibid., p. 72 y 73.

(17) Ibid., p. 72.



c. Aumento en la actividad, sin metas definidas:

Esto es que el empleado trabaja sin conocer los objetivos a los que debe llegar, esto provocará que camine en círculos y nos encontremos frente a un caso de frustración.<sup>18</sup>

El empleado se puede sentir insatisfecho si no se le dan a conocer los objetivos que debe alcanzar.

2. Patrones de comportamiento:

a. Agresión: Si es excesiva, presenta quejas continuas, actividad demasiado crítica, descuido voluntario o incluso -- destrucción del equipo, etc.; esto es frustración.<sup>19</sup> La insatisfacción no llega a estos extremos, pero si su comportamiento presenta un comportamiento con agresividad negativa, en un principio se puede entender como insatisfacción.

b. Tendencia regresiva: El comportamiento del empleado que presenta frustración incluye: maledicencia, discusiones -- violentas, pérdida del control emocional, malas caras, llanto, seguimiento ciego a un líder, etc. Si un empleado comienza a querer comportarse de esta manera es porque está insatisfecho.

[18] *Ibid.*, p. 73  
[19] *Ib.*

c. *Fijación anormal*: El comportamiento con frustración puede ir unido a un rechazo al cambio, de todo tipo, de los anteriores patrones de comportamiento, impidiendo aceptar los nuevos.<sup>20</sup> El trabajador puede sentir insatisfacción debido a un cambio, pero al evitar llegar a la frustración, el trabajador se adaptará al cambio y no se sentirá insatisfecho.

d. *Resignación*: No equivale a una renuncia del trabajo, sino que constituye un estado de apatía. Produce un efecto desmoralizador en todo el grupo. El trabajador frustrado evita dificultades serias o que lo despidan, pero no cumple su trabajo tan eficazmente.<sup>21</sup> Esta situación no se presenta en la insatisfacción del trabajador.

[20] *Ibid.*, p. 74.

[21] *Ib.*

## CARACTERISTICAS DE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.

1. Los empleados no son exigentes. Es decir, que al encontrarse satisfechos con su trabajo, no se ven en la necesidad continua de quejarse, demandar o exigir, puesto que tienen lo que necesitan. No quiere decir que las personas nunca hablen, porque eso indicarla inadecuación en el sistema de comunicación, sino más bien que los empleados no presentaran quejas de continuo, ni serán exigentes ante sus peticiones, sino razonables.

2. Sentimiento de confianza. Cuando las personas sienten que su trabajo les da satisfacción, esto fomenta la confianza de ellos hacia sus superiores y la misma empresa. Y es confianza para hablar, opinar, pedir y hacer saber, a quien le corresponda, cuando alguna situación molesta al empleado. Dicha confianza evita el llegar a la insatisfacción del trabajo y más aún a la frustración.

3. Aceptación de los reglamentos y políticas. Debido a que se sienten bien con la que les está dando su trabajo, hay una cierta seguridad en que no se les quiere perjudicar y --- por ello acatan los reglamentos de trabajo y ayudan con su --- esfuerzo a lograr a través de las políticas de la empresa lo que se pretende alcanzar.

4. *D*isminución de accidentes de trabajo. Debido a que no estén tensos o preocupados, los empleados realizarán sus labores con más cuidado y se evitarán los accidentes.

5. No hay conflictos interpersonales. Si el ambiente de trabajo es agradable, los empleados al tratarse mostrarán su satisfacción lo que ayuda a llevar relaciones cordiales con los compañeros de trabajo.

6. No hay daños voluntarios a la empresa. Ya que las personas tratan de corresponder a la empresa por lo que se les está dando y por ende no buscarán propiciar demoras a la producción, maltratar la maquinaria y equipo, malgastar la materia de trabajo y menos aún daños mayores.

7. Bajos índices de impuntualidad y rotación de personal. La razón es que las personas al realizar su trabajo encuentran satisfacción y no sentirán el deseo de dejarlo.

## IMPORTANCIA DE LA SATISFACCION DEL TRABAJADOR PARA EL AMBIENTE DE TRABAJO Y LA EMPRESA.

Durante los últimos años, los escritos relativos a la productividad del trabajador han acusado un desplazamiento --- del centro de gravedad, que ha pasado de los incentivos sala riales y las condiciones de trabajo a las relaciones humanas. Este desplazamiento se debe, en parte, al hecho de que las --- condiciones de trabajo y los salarios han experimentado una sensible mejora en los últimos años. Pero, además, los direc tivos de la industria se están dando cuenta de que hay otro - aspecto importante para el hombre que trabaja.<sup>1</sup>

Este aspecto es, la satisfacción que debe brindar el - trabajo a quien lo desempeña.

Es de tal magnitud su importancia para el ambiente de -- trabajo por lo imprescindible de éste para la consecución de - los objetivos de cualquier empresa.

El trabajador satisfecho promoverá el entusiasmo entre - su grupo de trabajo, se sentirá dispuesto a apoyar las metas - y políticas de la empresa para la que trabaja y se convertirá en la inversión más valiosa para la empresa.

---

(1) Haller Gilmer. Op. cit., p. 289 y 290.

La satisfacción que experimente el trabajador por su labor lo animará a seguir adelante, a tratar con amabilidad a -- sus compañeros evitando fricciones y conflictos, con su ejemplo infundirá la sensación de confort a quienes le rodean haciendo que los demás también sientan satisfacción por su trabajo y esto redundará en un agradable ambiente laboral.

Cuando reina en el ambiente laboral la satisfacción de los trabajadores se evitan pérdidas potenciales de producción y una interferencia deliberada entre otros, lo que conlleva -- el éxito.<sup>2</sup>

La actitud positiva del empleado satisfecho ante el trabajo lo vuelve en un productor más eficiente y superará en -- rendimiento a aquellos otros con actitudes negativas, siempre que el clima psicológico favorezca una alta producción, exista una buena supervisión y el empleado desee realmente rendir -- y promocionarse.<sup>3</sup>

A continuación exponemos algunas observaciones generales acerca de la satisfacción en el trabajo y el desempeño:

1. Hay una relación negativa entre la satisfacción en el trabajo y la probabilidad de renuncia, de ausencias y de accidentes.<sup>4</sup>

[2] Killian. Op. cit., p. 70.

[3] Haller Gilmer. Op. cit., p. 291.

[4] Joe Kelly, Relaciones Humanas en la Empresa. Librería "El Ateneo" Editorial. 1a. edición en español. Argentina, 1975, p. 123.

Esto es, a mayor satisfacción en el trabajo, se esperan menos renuncias, ausencias y accidentes.

2. No existe una relación simple entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño:

a. El nivel de desempeño varía en relación directa con la intensidad de las necesidades individuales de realización, sobre todo cuando la tarea parece difícil y adopta la forma de un desafío.

b. Los trabajadores pagados por hora se desempeñan en un nivel más elevado si se les induce a creer que, de esta forma, serán sobrecompensados por su trabajo.

c. Los individuos se desempeñan en un nivel superior si se les induce a creer que la tarea exige cualidades que ellos valoran o creen poseer.

d. Los trabajadores suministran retroacción acerca de su nivel de desempeño.<sup>5</sup>

Esto es que los trabajadores satisfechos proporcionan retroalimentación a su superior acerca de su grado de productividad.

e. Las personas a las que se ofrece la oportunidad de -- participar en las decisiones que tienen efectos futuros sobre ellas se desempeñan en un nivel superior al de las que no gozan de esa oportunidad.<sup>6</sup>

---

(6) Ib.



**SEGUNDA PARTE.**

**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCION DEL TRABAJO.**

**CAPITULO III. COMUNICACION.**

## COMUNICACION.

¿ Qué es ?

El verbo comunicar proviene de la voz latina "comunicare", puesta o poner en común.

Comunicación es acción y efecto de hacer a otro participe de lo que uno tiene descubrir, manifestar o hacer, saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, -- tomando su parecer.<sup>1</sup>

De acuerdo con Miller:

La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. La comunicación puede ser entendida como la función indispensable de las personas y de las organizaciones mediante la cual la organización o el organismo se relaciona consigo -- mismo y su ambiente y relaciona sus partes y sus procesos internos uno con otro.<sup>2</sup>

- [1] Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez, *Hacia la Comunicación Administrativa Integral*, Editorial Trillas, S. A., 1a. edición en español, México, 1973, P. 24.
- [2] Miller, J.G., citado por Lee Thayer en *Communication and Communication Systems*, Illinois, 1968. Cit. Chruden & Sherman Op. cit., p. 313.

La comunicación es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra; es transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades por medio del uso de símbolos, palabras u otras maneras de expresión.<sup>3</sup>

Comunicarse es mantenerse en contacto con los demás.

La comunicación comprende toda la conducta dirigida a un intercambio de significados. Abarca todo aquello que transmite ideas e intenciones.<sup>4</sup>

Aristóteles definió a la comunicación como: "La búsqueda de todos los medios posibles de persuasión".<sup>5</sup>

La comunicación se halla estrechamente vinculada a lo que podría ser un estímulo e impulso para recordar y exteriorizar algo.<sup>6</sup>

[3] Flores de Gortari y Orozco Gutiérrez. Op. cit., p. 27.

[4] George S. Odiorne. Administración de Personal por Objetivos. Editorial Diana, S.A., 1a. edición en español, México, 1973, p. 465.

[5] Ibid., p. 31.

[6] Ibid., p. 465.

### ¿ Cómo funciona ?

La buena comunicación es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización. Debido a su penetrante naturaleza, se suele designar a la comunicación como la cadena -- que une a todos los miembros y actividades de una organización. Mediante la transmisión de la información pueden ser --- coordinadas las ideas, los sentimientos y las actitudes, así-- como el personal y sus actividades en la búsqueda de los obje-- tivos organizacionales y de la satisfacción individual.

En una organización el proceso de la comunicación está - continuamente en acción entre los individuos y los grupos, -- tanto hacia arriba como hacia abajo y hacia los lados.<sup>7</sup>

Por medio de la comunicación, el subordinado sabe lo que el superior quiere que se haga, y el superior puede saber lo que aquél está haciendo. Además, el empleado puede saber so-- bre lo que otros están haciendo para coordinar sus esfuerzos - y así contribuir más a realizar la obra. En otras palabras las comunicaciones ayudan a realizar el trabajo eficazmente.<sup>8</sup>

[7] Chauden/Sherman. Op. cit., p. 312.

[8] George R. Terry. Principios de Administración. Cia. Editorial Continental, S. A., 1a. edición en español, México, 1961, p. 483.

Es necesario la acción administrativa para que los empleados adquieran interés en su trabajo, comprensión, de su compañía y confianza en sus dirigentes. Para este fin es especialmente útil hacer esfuerzos directos, firmes y rectos por mantener una comunicación recíproca y eficaz.<sup>9</sup>

Un gerente puede determinar su objetivo, adquirir personal competente y organizarlo, pero nada sucederá mientras no se comunique con ellos. Debe transmitirle sus pensamientos, planes y conocimientos, para que ellos ejecuten las labores. La comunicación es esencial para actuar, porque ayuda a poner al grupo en acción de acuerdo con el plan adoptado. Pero un gerente utiliza la comunicación también para desempeñar las otras tres funciones administrativas fundamentales, es decir, planeación, organización y control. De hecho, es difícil administrar con buen éxito sin la suficiente habilidad para comunicarse.<sup>10</sup>

---

(9) *Ibid.*, p. 485.

(10) *Ibid.*, p. 481.

¿ Para qué sirve ?

El propósito de la comunicación en la administración es servir de base a los individuos para el logro y el mantenimiento de la cooperación necesarias para cumplir los objetivos de la organización.<sup>11</sup>

La comunicación es un aspecto muy importante en el proceso administrativo por varias razones:

a. El proceso de planeación organizada requiere comunicación extensiva entre los ejecutivos y el resto del personal.

b. La comunicación efectiva es importante para ejecutar un programa planeado.

c. La información acerca del desempeño de los subordinados es necesaria para determinar si se han logrado las metas planeadas.<sup>12</sup>

La comunicación sirve para intercambiar información con respecto al ambiente, los requisitos operacionales de los ---

[11] Koontz/O'Donnell. Curso de Administración Moderna. Editorial Mc Graw-Hill, 6a. edición en español, México, 1981, p. 695.

[12] Henry H. Albers. Principios de Organización y Administración. Editorial Limusa-Wiley, S. A., 1a. edición en español, México, 1968, p. 457.

supervisores, las circunstancias del programa y las ideas para mejorar la eficiencia operacional.<sup>13</sup>

La buena comunicación contribuye a la mejor ejecución. Obtener la aceptación de las políticas, lograr la cooperación de los demás, hacer que las ideas y las instrucciones se entiendan con claridad y efectuar los cambios que se desean en la ejecución, depende de la eficiencia en las comunicaciones.<sup>14</sup>

[13] KOONIZ/O'Donnell. Op. cit., p. 706.

[14] Terry. Op. cit., p. 481.



## SU RELACION CON LA SATISFACCION DEL TRABAJADOR.

La comunicación también estimula cooperación y la satisfacción en el trabajo, porque mediante la comunicación, los miembros de un grupo de trabajo, pueden saber lo que cada uno está haciendo y que es lo que piensa él de su grupo y de su trabajo.<sup>15</sup>

Para que exista una comunicación efectiva, debe de requerir de más atención y esfuerzo, si se quiere que rinda el nivel de entendimiento necesario para la eficiencia de las operaciones; ya que incluso la comunicación entre amigos, unas veces es difícil y en otras imposibles de lograr a pesar de su relación.

En toda comunicación debe existir la retroalimentación proveniente de la persona que la recibe, así como del que la emita.<sup>16</sup>

Las comunicaciones fomentan el "pensamiento colectivo", sin el cual el grupo no podría existir. De esta manera, la comunicación ayuda a conseguir el mutuo entendimiento y la lealtad, fundamentales para la cooperación y la satisfacción en el trabajo.<sup>17</sup>

(15) Terry. Op. cit., p. 484.

(16) Chruden/Sherman. Op. cit., p. 315.

(17) Terry. Op. cit., p. 484.

#### **CAPITULO IV. RANGO JERARQUICO Y PRESTIGIO.**

## RANGO JERARQUICO Y PRESTIGIO.

¿ Qué es ?

Weber describió la organización en términos de jerarquización de objetivos. Los objetivos primarios se descomponen -- en objetivos intermedios o inmediatos. A su vez, los objetivos subalternos son medios para conseguir los objetivos superiores. Todos estos objetivos se ejecutan por medio de tareas específicas y diferenciadas, dichas tareas se agrupan en posiciones y se asignan a individuos. El sistema de control es la autoridad, y la cadena de mando está formada por autoridad de legada de los niveles superiores a los niveles inferiores.<sup>1</sup>

Katz y Kahn consideran las organizaciones como un sistema complejo de unidades interrelacionadas, estas unidades o partes se componen de partes menores. Una persona se preocupa detalladamente de sólo unos pocos niveles jerárquicos del sistema, pues su complejidad se vuelve inmanejable. La teoría de los sistemas establece la jerarquía como una solución a la complejidad de la coordinación.<sup>2</sup>

[1] Arnoldo Rodríguez. *Psicología Social*. Editorial Trillas, 6a. reimpresión de la 1a. edición en español, México, 1982, p. 449.

[2] *Ibid.*, p. 449 y 450.

El rango jerárquico es fácilmente visible y apreciable por medio del organigrama de la empresa. Los organigramas son como la radiografía de la estructura formal de la organización. "Son útiles como método abreviado para presentar la complejidad y la cualidad dinámica de las organizaciones humanas".<sup>3</sup> En ellos se expresan clara y precisamente los niveles jerárquicos de todos los puestos existentes, revelando de cada uno de ellos su grado de autoridad, poder y responsabilidad que tienen respecto a los objetivos de la empresa. Es decir, que conociendo el puesto que tiene el individuo podemos darnos cuenta sobre que otros puestos tiene autoridad y poder, de que puesto depende, o bien, a que puesto reporta, así como de que departamento directamente tiene responsabilidad respecto al cumplimiento de sus objetivos.

Todo esto se vuelve más complicado conforme se trate de un número mayor de personas. Pero, aún los grupos de pocos elementos requieren de una organización formal para la optimización de sus esfuerzos.

Por otra parte, el rango jerárquico también es apreciable en las organizaciones informales, tales como las camarillas, grupos de compañeros de trabajo, etc., que surgen con

[3] Smith/Wakeley. Psicología de la Conducta Industrial. McGraw-Hill, traducción en español de la 3a. edición en inglés, México, 1982, p. 21.

espontaneidad y sin seguimiento de reglas determinadas. Dichas organizaciones informales, son muy importantes dentro del ámbito laboral ya que pueden llegar a influir fuertemente en sus miembros repercutiendo en la marcha de la empresa. Pero este tema se tratará posteriormente en otro capítulo.

El rango jerárquico es también apreciado y valorado por la persona que ocupa el puesto. "Pues también concibe de manera determinada su puesto y tiene una serie de actitudes y opiniones respecto a lo que puede y a lo que no puede hacer mientras ocupa tal posición", toma conciencia de sus responsabilidades y de la conducta que debe adoptar en consecuencia.<sup>4</sup>

Toda reunión de seres humanos encaminada a algún objetivo requiere de organización, de ahí que hablaremos de organizaciones jerárquicas, y sean éstas en forma piramidal, horizontal, vertical, etc. El nacimiento de los rangos jerárquicos se debe principalmente a tres necesidades;<sup>5</sup> la primera se refiere a que toda tarea necesaria ha de quedar bien definida e integrada en un puesto, y así, por ejemplo, a una fábrica de ropa, existirán tareas de diseño, corte, costura, etc.

La segunda necesidad es la de coordinación, esto es, la-

[4] Katz/Kahn. Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas, 1a. reimpresión de la 1a. edición en español, México, 1979, p. 199.

[5] *Ibid.*, p. 234 y 235.

la armonización de la ejecución de tareas, el ordenamiento lógico de éstas. Debido a esta necesidad encontramos fácilmente la diferencia de rangos jerárquicos de el que hace y de el que coordina.

La última es la necesidad de vigilancia, que se realiza con el fin de reducir el riesgo de fracasos en la ejecución. De esta manera el rango jerárquico más bajo es vigilado o supervisado por el del rango jerárquico inmediato superior, y éste, a su vez es supervisado por el que le sigue ascendente mente, y así continúa la línea de supervisión a través de la estructura de la organización.

La palabra prestigio viene del latín tardío PRAESTIGIUM que se traduce como fantasmagoría o juego de manos. Prácticamente se entiende como influencia y autoridad. La influencia es el poder, valimiento, autoridad de una persona para con otra, o bien, la acción que se ejerce sobre una persona. Es sinónimo de importancia, crédito, dominio e influjo.<sup>6</sup>

El rango jerárquico implica diferenciación de estatus. Según Thompson, las organizaciones son un sistema jerárquico de subordinación y de mando, o un sistema de relaciones de estatus en donde el estatus implica prestigio, honor, derecho, etc.

[6] Enciclopedia Salvat Diccionario. Salvat Editores, S. A. España, 1971, Tomos 10 y 7, páginas 2750 y 1820 respectivamente. Pequeño Larousse Ilustrado, 5a. tirada, México, 1969, p. 577.

Existe un prestigio diferencial en donde el que ocupa -- la posición de superior posee mayor prestigio que el que posee la posición de subordinado. Este mayor prestigio es una función progresiva. La representación piramidal de la jerarquía, que sigue la forma de una progresión geométrica, es una transcripción de ésta progresión.

En la relación jerárquica de las organizaciones, el estatus y el prestigio se extienden más allá de la unidad organizacional y de las situaciones de trabajo. Un jefe de departamento tiene autoridad sobre su departamento, pero debido al prestigio que le da el estar en este rango jerárquico, todas las personas que ocupan una posición inferior le deben "respeto".<sup>7</sup>

El rango que un individuo tiene en un sistema social -- influye en su posición (status). Dicha posición depende siempre del modo en que los demás perciben y aprecian al individuo, en la cantidad de prestigio que están dispuestos a concederle.<sup>8</sup> De aquí deriva gran parte de la importancia de ocupar un determinado puesto y estar así en cierto rango jerárquico.

[7] Rodríguez. Op. cit., p. 455

[8] Henry C. Lindgren. Introducción a la Psicología Social. Editorial Trillas, 3a. reimpresión de la 1a. edición en español, México, 1975, p. 143.

El prestigio no es algo tangible, más sin embargo es de gran valor para el individuo debido al proceso de socialización, al entrenamiento de la persona dentro de la organización y de la cultura en general de la que él y la organización son parte que lo han hecho poseedor de un conjunto de valores y expectativas respecto a su conducta y capacidades, a la naturaleza de las organizaciones humanas y a las condiciones de la membresía en ellas.<sup>9</sup>

Podemos decir que la persona se identifica ante sí misma y la sociedad respecto al grado de prestigio que le da el rango jerárquico ocupacional que posee.

La organización jerárquica representa una fusión de estatus, prestigio, recompensas y poder. Según se vá ascendiendo por la pirámide, todos van aumentando y alcanzando así ellos su máximo en la cima de la misma.<sup>10</sup>

[9] Katz/Kahan. Op. cit., p. 199.

[10] Ibid., p. 235 y 236.



## ¿ Cómo Funciona ?

En toda organización es posible ubicar a cada individuo en la serie total de relaciones y conductas en proceso que --- aquella incluye; para lograrlo, el puesto es el concepto cla\_\_\_ ve; con él quiere significarse un punto particular del espa\_\_\_ cio organizacional; a su vez, se define espacio en base a una estructura de puestos interrelacionados (en cuya escala se en\_\_\_ cuentran los distintos rangos jerárquicos) y a la pauta de ac\_\_\_ tividades asociada con ellos.<sup>11</sup>

Para definir como funciona el rango jerárquico es nece\_\_\_ sario conceptualizarlo de manera dinámica, atendiendo a sus \_\_\_ relaciones, tanto las que se establecen con los demás como -- para el individuo mismo. Dichas relaciones nacen de las acti\_\_\_ vidades y conductas que se esperan que desempeñe la persona -- que ocupe el puesto. "Se define la cercanía que guardan tales\_\_\_ relaciones, mediante el flujo de trabajo y la tecnología de \_\_\_ la organización y también mediante las líneas de autoridad".<sup>12</sup>

Cada ocupación puede definirse por los roles que la so\_\_\_ ciedad le asigna. Los roles influyen en los valores que sue\_\_\_ len tener las personas que ocupan el rango, los valores influ\_\_\_ yen en las actitudes y en las percepciones, es decir, el modo

[11] *Ibid.*, p. 193.

[12] *Ib.*

en que el individuo se vé a sí mismo y considera el medio que lo rodea y, por último, las percepciones del individuo influyen en sus roles y en la forma en que los desempeña. Su explicación gráfica se encuentra en la figura 1 del apéndice.<sup>13</sup>

El funcionamiento del prestigio lo explicaremos en base a la teoría de las motivaciones de las personas que propone -- el Profesor Ramón Ballesteros,<sup>14</sup> quien afirma que los instintos sufren un desarrollo cultural ( y los llama MOTIVACIONES) -- llegando a ser incentivos y son los que hacen que la persona actúe a su gusto y con interés. (ver figura 2 del apéndice).

E. Spranger establece los principales incentivos que hacen que el hombre se sienta impulsado a actuar. Y dentro del incentivo político, se refiere a "el como el sentido de apatencia de mando, de decidir sobre los demás y de ocupar posiciones de prestigio. Esta motivación explica conductas que -- aparentemente se mueven por otra motivación, como es el caso del gran empresario que continúa realizando negocios, no por tener más dinero, sino para tener más poder y prestigio".<sup>15</sup>

[13] Lindgren. Op. cit., p. 144.

[14] Ramón Ballesteros Pulido. La Psicología Aplicada a la Empresa. Vol. 2. Ediciones CEAC, S. A., 1a. edición, España, 1982, p. 21.

[15] Spranger, Eduardo. Formas de Vida. Revista de Occidente, Madrid, 1935. Cit. por Ballesteros. P. Ramón, Op. cit., p. 21.

Continuando con la explicación de Ballesteros, quien dice que las motivaciones no se presentan en toda su intensidad en el mismo momento ni en las mismas circunstancias, ya que -- siempre van condicionadas por factores de situación y de --- tiempo. Además, afirma que satisfechas las necesidades econó-- micas y de seguridad surge la necesidad de posición para ocu-- par un puesto que, le dé cierto prestigio frente al grupo con-- el que convive. En esta fase el empleado hará peticiones de -- ascenso o de clasificación profesional, para ser considerado -- más digno, contar con una reputación más alta, es decir, as-- cender en prestigio.<sup>16</sup>

[16] *Ibid.*, p. 24 y 25.

¿ Para qué Sirve ?

Hablamos señalado anteriormente que el prestigio va graduado con el nivel del rango jerárquico que se ocupe, es decir, que estos dos conceptos van mancomunados y le sirven al individuo para indicarle su posición con respecto a los demás; le señala además la conducta y manera de pensar que el medio ambiente cree que le corresponden y por lo tanto le sirven para que se adapte mentalmente al rango que pertenece.

Así mismo la idea que el individuo tenga respecto a rango jerárquico y prestigio le auxiliara a que catalogue a los demás. En caso de que cambie o desee cambiar de rango jerárquico y prestigio también sabe que esperarán los demás de él.

El prestigio sirve pues, para definir la posición de un rango jerárquico. Por ende, las personas que desean tener más prestigio buscarán un rango jerárquico superior y querrán desempeñar trabajos más especializados, de más responsabilidad, con más autoridad, etc. De ahí que el prestigio que ofrezca un trabajo determinado lo consideramos un incentivo para el trabajador.

Hay diferentes tipos de incentivos<sup>1</sup>, pero éste lo consideramos incentivo moral porque atañe los sentimientos y actitudes que el individuo tiene hacia el trabajo. Y éstos son los -

[1] Smith/Wakeley. Op. cit., p. 274.

incentivos que al aumentar provocan también que la producción aumente.<sup>17</sup>

Así que debemos hacer que el trabajador sienta prestigio por su labor, así trabajará más agusto y será más productivo.

\* Existen, según Smith y Wakeley 3 tipos de incentivos; los de producción asociados al dinero, los de integración que se relacionan con el sentimiento de seguridad contra desempleo, enfermedad, retiro, etc., y los morales que llaman al interés intrínseco del trabajador en su trabajo.

## SU RELACION CON LA SATISFACCION DEL TRABAJADOR.

El rango jerárquico y el prestigio se reflejan en la importancia del trabajo para el individuo. De ahí que los rangos donde se dan la toma de decisiones, que son los rangos superiores, la condición jerárquica produce cambios significativos, según afirma Tannenbaum,<sup>18</sup> siempre en dirección a aumentar la congruencia entre papel y persona.

Para organizar el personal de una empresa, es esencial establecer una apropiada jerarquía dentro de la misma. Cada trabajador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás. Quien de hecho ocupa una situación superior o inferior a la que es debida, de acuerdo con el criterio de la eficiencia de la producción, no sólo da lugar a trastornos en ésta, sino que implica una injusticia que, necesariamente, origina descontentos y dificultades.<sup>19</sup> Dichos descontentos se traducen en no satisfacción del trabajador debido a que se merma el prestigio que la persona siente que merece. Y al mismo tiempo quien ocupa un rango que no merece, el prestigio que obtiene por el puesto que ocupa puede hacer que el trabajador se sienta en conflicto porque sabe que no lo merece, que es un prestigio falso; o bien, se vuelve im-

[18] Katz/Kahn. Op. cit., p. 218.

[19] Agustín Reyes Ponce. Administración de Personal. 2da. parte, Sueldos y Salarios. Editorial Limusa, 9a. reimpresión de la 1a. edición. México, 1979. p. 39.

productivo a la empresa, puesto que no necesita esforzarse para alcanzar o lograr más prestigio ya que se le obsequia el rango jerárquico.

V hablando de la satisfacción del trabajador como elemento necesario en el funcionamiento empresarial, cuando el trabajo de un obrero o empleado se juzga erróneamente superior al de otros, es inevitable la tendencia a subordinar éstos al primero. Y cuando este fenómeno se repite varias veces en una empresa, engendra una serie de pequeños disgustos que, en su conjunto, entorpecen el funcionamiento de la negociación, --- lesionando su acción productiva. Una correcta jerarquización de los puestos, favorece por el contrario la organización y la eficiencia de las empresas.<sup>20</sup>

[20] *Ibid.*, p. 40 y 41.

**CAPITULO V. MOTIVACION E INCENTIVOS.**



## MOTIVACION E INCENTIVOS.

¿ Qué es ?

Los instintos son las tendencias que tienen todas las -- personas desde su nacimiento, tales como la sed, la necesidad de actividad, de descanso, la respiración, etc. Dichas tendencias se ven sometidas a estímulos exteriores, sobre todo del tipo cultural en que se desarrolló la persona. Y los instintos al pasar por el proceso cultural se convierten en motivaciones.<sup>1</sup>

A continuación se presenta la definición de motivo y los tipos de motivos.<sup>2</sup>

Motivo es un proceso que suscita o inicia una conducta -- en un individuo. Es un factor afectivo que opera en la determinación de la dirección de la conducta de un individuo hacia una meta o fin aprendido consciente o inconscientemente.

Tipos de Motivos:

a. Primarios o Viscerales. Llamados también internos y --

- [1] Ramón Ballesteros Pulido. La Psicología Aplicada a la Empresa. Vol. 2. Ediciones CEAC, S.A., 1ª. edición, España, 1982, p. 17 y 18.
- [2] Cynthia A. Pacheco. Apuntes de la cátedra: Psicología de los grupos de Trabajo. Universidad Autónoma de Guadalajara, México, 1983.

son aquellos de primera instancia, aquellos que el ser humano necesita para su supervivencia, como el hambre, calor, etc.

b. Secundarios o Sociales. También se les llama externos que el individuo adquiere a través de su desarrollo y su interacción con el medio ambiente. Por ejemplo: reconocimiento, -- afiliación, dominio, autorrealización.

Motivación puede definirse como el estado o condición -- que induce a hacer algo.<sup>3</sup> Es un término general que se aplica a todos los tipos de impulsos, deseos, necesidades, emociones y fuerzas similares.<sup>4</sup>

Que el trabajo satisface necesidades es obvio, ahora bien, el problema está en determinar el tipo de necesidades que satisface y, por tanto, las motivaciones que incitan a trabajar. Existe una tendencia a considerar a la motivación económica como único incentivo para trabajar, pero en realidad, -- excepto en situaciones de supervivencia o de fuerte inflación, la motivación económica no es la que más incita a trabajar, dado por supuesto que sea fácil conseguir empleo.<sup>5</sup>

[3] Chruden/Sherman. Administración de Personal, Cla. Editorial Continental, S. A. 6a. impresión, México, 1980 p. 283

(4) Koontz/O'Donnell. Curso de Administración Moderna, McGraw-Hill, 6a. edición en español, México, 1968, p. 626.

(5) Ballesteros. Op. cit., p. 23.

J.A.C. Brown expone las siguientes consideraciones generales sobre las motivaciones para trabajar.<sup>6</sup>

a. El trabajo es una parte esencial de la vida humana, -  
 dá condición y unidad a la sociedad (el trabajador se identifica con su grupo de trabajo). El trabajo gusta, y de no ser ---  
 así las fallas deben buscarse en las condiciones psicológicas en que se desarrolla el trabajo. Hechos de la vida demuestran: personas que no necesitan trabajar, por ejemplo que ganan ---  
 grandes premios, siguen trabajando; el desempleo es la peor -  
 situación en que puede caer una persona; la jubilación causa -  
 choques psicológicos frecuentemente.

b. El estado de ánimo del trabajador tiene poca relación con las condiciones físicas en que se realiza el trabajo. Influyen más fuertemente en las actitudes hacia el trabajo los condicionamientos psicológicos que los físicos (tales como ventilación, iluminación, etc. que son importantes para minimizar la fatiga y enfermedades a los trabajadores entre -  
 otras cosas). Prueba de esto es que cuando faltan las condiciones psicológicas los problemas se presentan tanto en empresas que tienen buenas condiciones físicas como en las que no las tienen.

[6] Brown, J.A.C.: La Psicología Social en la Industria, F. C.E., México, Cit. por Ballesteros, Op. cit., p.23 y 24.

c. Existen abundantes incentivos para trabajar, entre los cuales, en condiciones normales, el dinero es uno de los menos importantes. Cada persona tiene diferentes motivaciones para trabajar, y en condiciones normales, el dinero no es siempre el más importante. Existen gerentes que dejan sus puestos en grandes cadenas hoteleras por algún puesto gerencial en hoteles más pequeños porque hay más flexibilidad para el uso de la creatividad e innovación propias.

El término "necesidad" no sólo designa objetivos o conductas, sino que implica también que un objetivo o conducta es vital, y que sin tal objetivo la vida se extinguiría o el desarrollo normal se comprometería o impediría. Las necesidades psicológicas, generalmente, no las consideramos de importancia vital en un sentido inmediato, aunque pueden tener consecuencias a largo plazo en la capacidad para sobrevivir.<sup>7</sup>

Los teóricos de la personalidad emplean diferentes sistemas de clasificación de las necesidades. Abraham Maslow ideó una escala de cinco niveles en los que clasificó las necesidades desde las más apremiantes para la supervivencia hasta las del más alto nivel de aspiración humana. Esta jerarquización indica que es necesario satisfacer primeramente aquellas-

[7] Henry C. Lindgren. Introducción a la Psicología Social. Editorial Trillas, 3a. reimpresión de la 1a. edición en español, México, 1975, p. 93.

necesidades del primer grupo para pasar a las del segundo y así sucesivamente. Esta es la escala de necesidades de Maslow:

1. Necesidades Fisiológicas. Relacionadas con los procesos biológicos del organismo. (ejemplo: comer).

2. Necesidades de Seguridad. Se refiere a la necesidad de evitar peligros o cualquier cosa que perjudique al individuo. (ejemplo: necesidad de estabilidad en el trabajo).

3. Necesidad de Pertenecer y de Cariño. Necesidad de recibir amor, afecto y cariño de una o varias personas. (ejemplo: necesidad de dar y recibir amor de nuestra familia).

4. Necesidad de Estimación. Se refiere a alcanzar logros, una posición y recibir el reconocimiento y atención de los demás y de sí mismo.<sup>8</sup> (ejemplo: autoconfianza, prestigio).

5. Autorrealización. Es aquella necesidad de realizarse plenamente utilizando todas las capacidades que se poseen. También le llaman autoactualización o autorrealización. (ejemplo: creatividad, para aquellas personas que tienen esa facilidad de ser creativas).<sup>9</sup>

[8] Ib.

[9] Aroldo Rodríguez. Psicología Social. Editorial Trillas, 6a. impresión de la 1a. edición en español, México, 1982, p. 432 y 433.

Herzberg encontró cinco factores que aparecían como fuertes determinantes de la satisfacción en el trabajo: logro, -- reconocimiento ligado a un logro, el trabajo en sí mismo, --- responsabilidad y progreso. Los factores que contribulan a la insatisfacción fueron: política de la compañía y administración, supervisión, salarios, relaciones interpersonales y condiciones del trabajo.<sup>10</sup>

Los factores que contribuyen a la satisfacción describen la relación del hombre con lo que él hace: los factores -- que se refieren a la insatisfacción describen su relación con el contexto y con el medio ambiente en el que se realiza el -- trabajo. Los "satisfactores" sugieren efectividad para motivar al individuo a trabajar y esforzarse y se les llama "motivadores"; a los "insatisfactores, relacionados con el medio -- ambiente, sirven sobre todo para prevenir la insatisfacción y se llaman "higiénicos", o de "mantenimiento". Los factores -- motivadores obedecen a una necesidad de crecimiento o autorrealización y los factores higiénicos se relacionan con la tendencia a evitar lo desagradable.<sup>11</sup>

Para Robert Dubin "el incentivo es lo que la persona -- que trabaja recibe, de la organización que lo emplea, por ser un miembro productivo. Estos incentivos son el pago por ---

[10] Ibid., p. 433.

[11] Ibid., p. 433 y 434

el trabajo.<sup>12</sup>

Una distinción común es la que se hace entre incentivos financieros e incentivos no financieros. Cualquier incentivo - que, directa o indirectamente retribuye en dinero, es un incentivo financiero. Los sueldos y salarios son los principales - incentivos financieros. Sin embargo, las gratificaciones, la participación de las utilidades, las pensiones, las vacaciones pagadas, el seguro de salud y el servicio médico gratuito patrocinado por la compañía, son también incentivos financieros ya que, pagan directamente en dinero, o proporcionan servicios que en otra forma requerirían erogaciones personales.<sup>13</sup>

Los incentivos financieros son formas de pago por el - trabajo no monetarias. Pueden ser: obtener un estatus más elevado, recibir mayores responsabilidades, participar en decisiones sobre el trabajo, elogios públicos de los superiores, recompensas simbólicas, como distintivos por servicios.<sup>14</sup>

Muchos incentivos llevan ambos aspectos a la vez, tal - es el caso de los ascensos, donde el aspecto financiero se --

---

[12] Robert Dubin. Las Relaciones Humanas en la Administración. Biblioteca de manejo de personal, Monitor. Administración de Personal. Vol. 4. Cia. Editorial Continental, S.A. de C.V., 4a. impresión en español, México, 1982, p. 129.

[13] Ib.

[14] Ib.

refleja en el aumento de salario y el no financiero en una autoridad mayor y un estatus superior.<sup>15</sup>

Los incentivos también se pueden apreciar por su impacto en el trabajador, y son de tres tipos:

a. Los basados en las satisfacciones actuales. Son las características de su trabajo que le son agradables y desea que continúen, tales como: orgullo de artesanía, sentido de creatividad, sensación de que la tarea tiene sentido, compañía grata de sus compañeros, apego a su lugar o compañía de trabajo, etc.<sup>16</sup>

b. Los incentivos basados en las inconformidades actuales. Son las características agradables que desea que aumenten, tales como: más dinero, más status, más prestigio, más comunicación, más complejidad en las tareas, etc.<sup>17</sup>

c. Los incentivos que están basados en proporcionar equivalentes funcionales de los servicios o recompensas que también pueden adquirirse en forma particular. Es decir, la sustitución de acciones personales por programas de la organización para incrementar la seguridad, tales como de: salud y bienestar, hospitalización, vida, incapacidad, jubilación, empleo. También es la sustitución de actividades particulares,

{15} *Ibid.*, p. 130.

{16} *Ib.*

{17} *Ibid.*, p. 130 y 131



tales como: programas recreativos y culturales patrocinados por la empresa, servicios de comedor y de café, etc.<sup>18</sup>

A continuación se exponen algunas razones por las que se duda de la efectividad del dinero como incentivo económico:<sup>19</sup>

- El sistema de incentivos económicos se puede adaptar a las situaciones más difíciles, pero el grado de dificultad aumenta su costo. Y cada día son más las empresas que dudan seriamente que las ventajas superan a los costos.

- El dinero es un mal sustituto de la solución a los problemas humanos que enfrentan los trabajadores. Hay maneras diferentes con efectos distintos de solucionar problemas y es venturoso el predecir el grado de certeza con el que un incentivo económico resolverá el problema del trabajador. Además es difícil conocer como relacionará el trabajador las intenciones de los directivos con el incentivo que se ofrece.

- Es diferente en cada individuo la motivación que lo hará ser más productivo. Puede trabajar más rápido a cambio de salir más temprano de trabajar si no le interesa fuertemente el aumento de su salario y si le fuera útil tener más tiempo-

[18] 16.

[19] Smith/Wakeley. Psicología de la Conducta Industrial. Mc Graw-Hill, traducción en español de la 3a. edición en inglés, México, 1982, p. 269-271.

libre.

- Si los trabajadores desean ganar más, no lo quieren a tal grado que acepten hacer más aprisa un trabajo desagradable.

- Un sistema económico efectivo de incentivo individual para motivar la producción debilita la cooperación esencial -- entre los trabajadores; puesto que tienden a crear resentimiento entre los trabajadores que no se aplique el sistema, -- entre los trabajadores que deban seguir normas más rigurosas -- y entre los obreros cuyas habilidades no les permitan alcanzar el premio.

### ¿ Cómo Funciona ?

Las personas tenemos necesidades constantemente, las mo tivaciones o incentivos entran en función, cuando éstas nece sidades se presentan, para hacer que el individuo actúe en fa- vor de satis fac er esas necesidades.

Ballesteros Pulido afirma que las motivaciones se pre sentan una tras otra, no todas a la vez y que es la motivación económica la que se presenta más intensamente cuando una perso na está desem pleada., De ahí que una persona trabaje, sin --- importar en que o bajo cuales condiciones para resolver sus -- graves necesidades económicas.<sup>20</sup>

Satisfechas sus motivaciones económicas, el trabajador adquiere la motivación de seguridad, percibir un salario ya - no es problema, ahora trabajará para conseguir seguridad en - el futuro, tanto de empleo como de las necesidades que se le - puedan presentar en el futuro. Inclusive, puede aceptar una - lógica disminución de su salario si se cubre el riesgo de in seguridad.<sup>21</sup>

Cubierta la necesidad de seguridad, se presenta la moti vación de la posición. Ahora trabajará en el puesto que le dé

[20] Ballesteros. Op. cit., p. 24 y 25.

[21] Ibid., p. 25.

prestigio frente a los demás, ya sea por medio de un ascenso, - clasificación profesional, enriquecimiento del trabajo, etc., - la motivación es realizar un trabajo más digno aunque no se modifique el nivel salarial.<sup>22</sup>

Cuando el trabajador, ya no es uno más, comienza a perder fuerza la motivación de posición, para dar paso a la motivación técnica, ahora el individuo trabaja con el deseo de conocer ciertas técnicas de su oficio o profesión. Practicamente se manifiesta en el interés que el trabajador expresa por participar en cursos de capacitación. Debemos de advertir que esta motivación no incentiva por igual a todos los trabajadores, - sólo lo hace a aquellos con nivel de aspiraciones elevadas, el resto cubre sus necesidades al realizar la motivación de posición.<sup>23</sup>

Cuando el trabajador está motivado para adquirir no sólo conocimientos técnicos, sino también para adquirir conocimientos culturales, se le considera dentro de las motivaciones -- trascendentales. Ahora el trabajador espera que su trabajo -- satisfaga sus motivaciones culturales.<sup>24</sup>

No todos los trabajadores cubren todas las motivaciones señaladas, en parte, por no desarrollar todas sus aptitudes,

(22) Ib.

(23) Ib.

(24) *Ibd.*, p. 26

y en parte, porque no siempre existen los medios para hacerlo.<sup>25</sup>

El diagrama motivacional de la organización sobre el -- trabajador (figura 3 del apéndice) explica que para que una -- persona pueda trabajar con eficiencia necesita primero, poder-trabajar (tener resueltos problemas de material, estructuras, normas de trabajo, etc.); segundo, ser capaz personalmente, es decir, servir para el trabajo, ser apto para ello; tercero, -- debe saber trabajar, estar debidamente formado y adiestrado.<sup>26</sup>

Y la cuarta condición, es que quiera trabajar, dicho -- en otras palabras, que éste motivado a trabajar con eficiencia. El trabajador no puede estar motivado a trabajar si no se cum-  
plen, hasta cierto punto, las tres primeras condiciones. Igual-  
mente sucederá cuando la estructura formal de la empresa sea -  
inadecuada.<sup>27</sup>

---

[25] Ib.

[26] *Ibid.*, p. 33.

[27] *Ibid.*, p. 34.

¿ Para qué Sirve ?

La gente trabaja porque espera algo por ello. Una persona puede ser que elija trabajar para determinada compañía sólo porque piensa que le pagarán mejor. Por lo tanto, los incentivos son importantes para retener a los miembros de una organización de trabajo, así como para mantenerlos productivos -- mientras trabajan. <sup>28</sup>

Por las dos razones señaladas anteriormente, las motivaciones de los trabajadores deben de ser satisfechas. Y el conocimiento de la forma en que se presentan las motivaciones y como son éstas, nos servirá para programar la manera en que se van a satisfacer, según se vayan presentando. Y así se harán planes de incentivos económicos, de seguridad, de capacitación, así como planes culturales y de recreación.

## SU RELACION CON LA SATISFACCION DEL TRABAJADOR.

Una de las recompensas por el trabajo para ciertas personas es la satisfacción que obtienen de sus tareas. La asignación de trabajo en sí es una fuente de satisfacción para el trabajador. ¿Qué hay en la asignación del trabajo que da una satisfacción personal?<sup>29</sup>

Mediante el trabajo que se asigna, es la manera en que la empresa comunica a cada uno de sus miembros los pros y --- contras asociados con el puesto; sin embargo, el papel recibido, es lo que de inmediato influye sobre la conducta de la persona y constituye fuente inmediata de motivación para el desempeño mismo. Cada expectativa transmitida provoca en el --- trabajador una fuerza motivacional de cierta magnitud y dirección que no serán siempre iguales a la fuerza motivacional --- que se intentó transmitir por la directiva.<sup>30</sup>

Además de las fuerzas motivacionales surgidas de las expectativas recibidas y otros indicios, existen en la ejecución del papel importantes fuerzas motivacionales internas, tal es el caso de la satisfacción intrínseca derivada del contenido del mismo. Hay otro tipo de fuerza propia que motiva al ---

[29] *Ibid.* p. 137

[30] Katz/Kahn. *Psicología Social de las Organizaciones*. Editorial Trillas, 1ª. reimpresión de la 1ª. edición en español, México, 1979, p. 198.

al trabajador, y es la manera en que él mismo percibe su trabajo y la satisfacción que le da dicha percepción.<sup>31</sup>

De los estudios de Herzberg se desprende la recomendación del uso del enriquecimiento del trabajo a diferencia de la aplicación del trabajo que sólo es el agregar más tareas con el mismo nivel de exigencias y que no contribuye al aumento de satisfacción. El enriquecimiento del trabajo, es incluir tareas más complejas y de una jerarquía superior.<sup>32</sup>

Porter y Lawler sugieren que la ejecución es consecuencia de tres variables: el esfuerzo, las habilidades y la percepción del rol, que todo individuo hace o posee.<sup>33</sup>

La motivación no tiene mucho que ver con la habilidad, pero sí con las otras dos. Hemos explicado ya la percepción del rol que tiene el mismo trabajador, pero la percepción del rol que tienen los evaluadores de la ejecución también es importante, pues de ellos depende, por lo general, en última instancia que el trabajador obtenga o continúe trabajando. El esfuerzo está influenciado por el valor de las recompensas y la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo del individuo.<sup>34</sup>

[31] *Ibid.*, p. 199.

[32] Arnoldo Rodríguez. *Op. cit.*, p. 434.

[33] *Ib.*

[34] *Ibid.*, p. 435.



Los incentivos financieros y no financieros operan de --  
manera diferente respecto a la satisfacción de cada trabaja\_\_  
dor. A niveles bajos son más fuertes las motivaciones que dan  
los incentivos financieros y a medida que el trabajador va --  
ascendiendo a niveles superiores, es más probable que cam\_\_  
bie de una actitud indiferente e inclusive hostil hacia la --  
satisfacción con el trabajo, a otro aspecto en el cual se va\_\_  
lúen las recompensas de la satisfacción que se obtiene al de\_\_  
sempeñar el puesto. 35

**CAPITULO VI. DESARROLLO DE APTITUDES Y CAPACIDADES.**

## DESARROLLO DE APTITUDES Y CAPACIDADES.

¿ Qué es ?

Ser apto es poseer la cualidad por la que se es adecuado para un fin determinado, es la suficiencia para obtener y --- ejercer un empleo o cargo. La aptitud es una capacidad natural para el desempeño de alguna actividad.<sup>1</sup>

Capacidad es la aptitud o suficiencia para hacer alguna cosa. Es el talento o disposición que se tenga para ejecutar - alguna cosa. Se entiende como la aptitud para ejercitar o --- desempeñar un cargo.<sup>2</sup>

Cuando una persona ejecuta alguna cosa con destreza y - gracia, se dice que posee habilidad para ello. Ser hábil es - ser inteligente, diestro y capáz para ciertos oficios, se re\_\_fiere a que la persona es apta para realizarlos.<sup>3</sup>

Entre los atributos objetivos del trabajo en sí están la complejidad, variedad y responsabilidad. Cuando el traba\_\_jo permite el desarrollo de aptitudes y capacidades, el indi\_\_

[1] Enciclopedia Salvat Diccionario. Salvat Editores, S. A. España, 1971, Tomo 1, p. 244.

[2] Salvat. Op. cit., p. 647. Tomo 3.

[3] Salvat. Tomo 6. Op. Cit. p. 1652.

viduo tiene mayores oportunidades de expresar su capacidad -- y sus habilidades el ejecutarlo. Distinguen a esto una motivación alta para trabajar y una fuerte atracción del mismo.<sup>4</sup>

Las personas tienen una gran variedad de capacidades, no todos poseemos todas las capacidades que existen en el género humano, ni en la misma intensidad, sin embargo, las que cada uno llevamos en nosotros mismos nos hacen sentir la necesidad de desarrollarlas a fin de sentirnos mejor con nosotros mismos y en relación a los demás.

Existen diferentes capacidades que se han agrupado en los siguientes cuatro apartados:

1. Capacidad para percibir datos. El ser humano es un organismo notablemente sensitivo. Un operador, a través de -- sus sentidos percibe información acerca de la operación que -- realiza. Ver, oír, oler, gustar y sentir son capacidades racionales para recibir información. Los sentidos humanos junto con sus sensibilidades absolutas, eficiencias relativas, grados de resistencia y facilidad para distinguir la información que recibe, se revisten de importancia para el desempeño del -- trabajador. En el campo de la percepción los humanos les ----

[4] Katz/Kahn. Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas, 1a. reimpresión de la 1a. edición en español, México, 1979, p. 427.

llevamos bastante ventaja los computadores, somos altamente selectivos para atender lo pertinente según lo indiquen nuestros entidos.<sup>5</sup>

2. Capacidad para procesar datos. La capacidad de procesar información es la más extraordinaria. El pensamiento humano comprende cálculos aritméticos, estimaciones cuantitativas y cualitativas, juicios de comparación, traslación, codificación, razonamiento inductivo y deductivo, abstracción y formación de conceptos, memorización y recuerdo, predicción y toma de decisiones. También se incluye a este grupo las aptitudes siguientes: planeación, supervisión, procesamiento flexible de información, y pensamiento creador e innovador, así como la capacidad de enjuiciamiento.<sup>6</sup>

3. Capacidad de actividad motora. Se refiere a la capacidad de responder al medio en forma de acciones musculares. Son todas las actividades físicas que la persona necesita realizar en el desempeño de su labor e incluye las cualidades de rapidez, exactitud, fuerza y resistencia.<sup>7</sup>

4. Capacidad de aprendizaje. Esta es la capacidad de modificar las capacidades que se poseen. El adiestramiento.

[5] Dunnette/Kirchner. Psicología Industrial. Editorial Trillas, 9a. reimpresión de la 1a. edición en español, México, 1982, p. 118 y 119.

[6] Ibid., p. 119

[7] Ib.

se sirve de esta capacidad para aumentar el potencial de las -  
habilidades de los trabajadores.<sup>8</sup>

El trabajo generalmente requiere que la persona emplee -  
más de una capacidad simultáneamente, lo que permite desarro -  
llar sus diferentes capacidades y aptitudes siempre y cuando -  
esté en el puesto indicado.

---

(8) Ib.

### ¿ Cómo Funciona ?

La fórmula: ejecución = motivación x habilidad, podemos usarla como respuesta. La ejecución en la industria no depende sólo de la motivación, sino también, y en forma muy importante, de la capacidad. La persona altamente motivada e inepta fracasará en hacer un trabajo efectivo.<sup>9</sup>

En el capítulo anterior de "motivación e incentivos" se explicó el diagrama motivacional de la organización sobre el trabajador (figura 3 del apéndice) en el que se afirma que para trabajar con eficiencia se requiere, entre otras cosas, --- ser capaz, es decir, tener las aptitudes necesarias para el -- trabajo.

Cuando la labor en sí proporciona suficiente variedad, - incentivo y la capacidad de usar la habilidad de la persona, -- y es suficientemente compleja, esto provoca que el individuo sienta una mayor identificación con su trabajo y lo conlleve a la satisfacción del mismo. Hay casos de sujetos que no desean más responsabilidad y de otros que se desmoralizan al dedicarse a trabajos demasiado difíciles para ellos; pero cons\_\_ tituyen la excepción. De un modo general, la gente busca te\_\_ ner más responsabilidad y trabajos que le exijan más capaci\_\_

[9] *Ibid.*, p. 170 y 171.

dad y, según van logrando pasar a otros de mayor responsabi-  
dad, se sienten más felices, mejor ajustados y sufren menos de  
una mala salud.<sup>10</sup>



*¿ Para qué Sirve ?*

La carencia de habilidades para desempeñar un papel parece contribuir a la presencia de síntomas paranoicos. El número de papeles ejecutados por un individuo se relaciona con la capacidad de éste para autocriticarse y las deficiencias en la ejecución del papel aumentan la incapacidad de verse a sí mismo - objetivamente y de identificarse con los puntos de vista ajenos.<sup>11</sup>

El hombre a quien su trabajo resulta agradable no se preocupará de que el papel exija un determinado volumen de producción de cierta calidad, pues su satisfacción proviene del logro, de haber expresado habilidades propias, de haber ejercido decisiones tomadas por él mismo.<sup>12</sup>

Es paradójico que cuando la automatización es posible, de hecho puede aumentar la motivación entre los empleados que quedaron en sus puestos una vez concluido el cambio. Mann y Hoffman afirman que los puestos sobrevivientes son más interesantes para los obreros; que puede haber una asociación más libre entre colegas y que eliminar algunos niveles de supervisión permite que cima y cima de la organización lleguen a acercarse.<sup>13</sup>

(11) *Ibid.*, p. 218.

(12) *Ibid.*, p. 399.

(13) *Ibid.*, p. 402.

Por otro lado, a pesar de que las expectativas de participación en el trabajo dentro del proceso de producción mecanizada a gran escala va en declive, muchos obreros siguen --- sintiendo que se les priva de la oportunidad de aplicar allí, plenamente, sus capacidades y conocimientos.<sup>14</sup>

A pesar de una cultura que hace hincapié en la velocidad y en la mecanización cada vez mayores, continúan muy vivos los antiguos valores de la artesanía, la capacidad de creación, la iniciativa individual y la autodeterminación. Se siguen prefiriendo los trabajos que motivan la capacidad, responsabilidad y toma de decisiones. El trabajo rutinario es fuente de frustración para quien conserva espíritu de lucha y talento creador.<sup>15</sup>

En caso de emplear trabajo a destajo, el desarrollo de aptitudes y capacidades sirve para la involucración del individuo con su trabajo y con su ejecución, siempre y cuando la persona tenga realmente la oportunidad de demostrar su habilidad.<sup>16</sup>

[14] Ibid., p. 409

[15] Ibid., p. 410.

[16] Ibid., p. 412.

## SU RELACION CON LA SATISFACCION DEL TRABAJADOR.

En términos generales, la satisfacción con el puesto aumenta con la habilidad requerida para hacer el trabajo.

El índice de satisfacción aumenta a medida que se asciende por la escala de la habilidad. La gente con oficios altamente especializados, tienen mayor satisfacción que los no especializados, y también tiene una relación directa con la pericia requerida y con un trabajo complejo.<sup>17</sup>

En el estudio de Morse se registró mayor puntuación en satisfacción con el trabajo cuando era más variado y proporcionaba cierta oportunidad para decidir sobre él. Esta afirmación es apoyada por Walker y Guest.<sup>18</sup>

"Las personas realizan mejor su trabajo sobre diseño, disposición y ajustes de su propio trabajo".<sup>19</sup>

Las actividades rutinarias que exigen menor capacidad -- no satisfacen al trabajador. Comparaciones de grupos de trabajo concluyen que cuanto más calificada es la ocupación, más

(17) Robert Dubin. Las Relaciones Humanas en la Administración. Biblioteca de manejo de personal, Monitor. Administración de Personal, Vol. 4. Cla. Editorial Continental, S.A. de C.V. 4a. impresión en español, México, 1982, p. 137.

(18) Ib.

(19) Ibid., p. 138.

gozan los miembros con su trabajo.<sup>20</sup>

El mayor grado de satisfacción en el trabajo se presenta entre profesionistas, técnicos y personal gerencial, y el menor grado entre trabajadores no calificados.<sup>21</sup> En puestos donde se desarrollan más ampliamente las aptitudes de las personas existe, por lo general, más satisfacción con el trabajo y viceversa.

Las personas reciben satisfacción al sentir que han logrado algo con su buen rendimiento. También se puede interpretar como fenómeno subjetivo, o sea, como manifestación de la habilidad que cierta gente tiene de encontrar variedad incluso en tareas rutinarias.<sup>22</sup>

Estudios sobre el enriquecimiento del trabajo informan de mayor satisfacción cuando aumentan las actividades significativas.<sup>23</sup>

---

[20] Katz/Kahn. Op. cit., p. 405.

[21] Ib.

[22] Ibid., p. 407 y 408.

[23] Ibid., p. 409.

**CAPITULO VII. RELACIONES INTERPERSONALES.**

## RELACIONES INTERPERSONALES.

*¿ Qué es ?*

*Nos referimos a las relaciones que tiene una persona con otra o con un grupo de personas. Específicamente abordaremos - aquellos a las que tiene acceso un trabajador en el ámbito em- presarial.*

*El deseo de la gente de establecer y mantener contactos - interpersonales es un fuerte impulso que casi todos presentan alguna vez. Las tendencias afiliativas surgen en parte, de un fuerte deseo de calmar la ansiedad al patitar de lo que sucede, o compartir las preocupaciones o creencias de uno con otras - personas.<sup>1</sup>*

*Toda investigación moderna demuestra la importancia de - las relaciones interpersonales, al señalar que las personas - son más sensibles a los cambios de atmósfera psicológica, a - las intenciones, implicaciones y sugerencias, que a cualquier cambio del ambiente físico.<sup>2</sup>*

[1] *Dunnette/Kirchner. Psicología Industrial, Editorial Trillas, 9a. reimpresión de la 1a. edición en español, México, 1982, p. 152.*

[2] *Ramón Ballesteros Pulido. La Psicología Aplicada a la Empresa. Vol. 2. Ediciones CEAC, S.A., 1a. edición, Es- paña, 1982, p. 87.*

La formación de amistades y enemistades es una consecuencia natural del proceso de interacción social. El proceso ha recibido atención especial de los psicólogos sociales, porque el sentirse aceptado o rechazado ejerce una considerable influencia sobre la conducta humana. La atracción o repugnancia efectiva existente entre dos personas influirá sobre conductas tales como: susceptibilidad a la influencia y a la identificación, la imitación, la agresión, el ejercicio del poder. La formación de grupos, la percepción social, etc.<sup>3</sup>

Para explicar que son las relaciones interpersonales recurriremos a presentarlas a lo largo de la vida de la persona. Un niño de corta edad vive un estado de dependencia en el que sus necesidades sólo pueden ser satisfechas mediante otras personas, y así aprende que existe una relación entre la satisfacción de sus necesidades y la presencia de los demás.<sup>4</sup>

En la infancia aprendemos a asociarnos con otros, colaborar con ellos y acceder a sus deseos para lograr su ayuda, lección que no olvidamos con el tiempo.<sup>5</sup>

[3] Arnoldo Rodríguez. *Psicología Social*. Editorial Trillas, 6a. reimpresión de la 1a. edición en español, México, 1982, p. 265.-

[4] Henry C. Lindgren. *Introducción a la Psicología Social*. Editorial Trillas, 3a. reimpresión de la 1a. edición en español, México, 1975, p. 35.

[5] *Ibid.*, p. 36.

La interacción social se deriva también del instinto social que las personas sienten de asociarse con otras porque - están biológicamente organizadas para buscar de manera general e ineludible la compañía ajena.<sup>6</sup>

Otro factor de la interacción social es la necesidad de estimulación, que se refiere a que todos los organismos buscamos estímulos en cierta medida.<sup>7</sup>

Los estímulos tienen un efecto de stress en el organismo, cuyo nivel debe cuidarse para que no sea tan alto que -- alcance o exceda niveles dolorosos. Muchas personas basan su decisión de trabajar en donde encuentran la oportunidad de -- hallar un interés o situación poco común, en vez de un trabajo ya familiar y poco estimulante.<sup>8</sup>

Una de las más seguras fuentes de estimulación, stress y suscitación de interés son las situaciones en que los individuos interactúan. La presencia de otra persona nos altera, debemos enfrentarnos a ella y responder. Aún el decidirnos a no responder implica excitación y tensión.<sup>9</sup>

Podemos argüir la necesidad del individuo de conocer -- su propia realidad. Cuando alguien establece una relación con nosotros y nos fija su atención es prueba de que existi-

mos.<sup>10</sup>

[6] *Ibid.*, p. 37

[7] *Ib.*

[8] *Ibid.* p. 38 y 41

[9] *Ibid.* p. 41

[10] *Ibid.*, p. 44



Todas estas causas de interacción humana se reflejan -- en la conducta laboral y explican la formación de grupos de -- trabajo dentro de la empresa, conocidos como estructura informal.

La organización informal se compone de grupos de trabajadores, y no es reconocida por la organización formal. Su influencia es muy poderosa sobre la forma en que la gente desempeña sus labores. <sup>11</sup>

Un grupo de trabajo es para el individuo un punto de -- semejanzas y diferencias. Los grupos sirven para identificarnos y como base para descubrir diferencias. Una persona se -- afilia a un grupo por la identidad que le proporcionan sus -- semejanzas con los miembros del grupo, aunque descubra, por medio de sus relaciones con éstos, que también posee ciertas diferencias que lo señalan de los demás. <sup>12</sup>

El trabajador también se relaciona con otras personas -- dentro de la empresa que no son sus compañeros inmediatos de -- trabajo y entre quienes está el líder de quien hablaremos posteriormente. Se trata de la relación supervisor-trabajador, -- para el trabajador es muy importante, debido al apoyo, aceptada

(11) Smith/Wakeley. Psicología de la Conducta Industrial. Mc-Graw-Hill, traducción en español de la 3a. edición en inglés, México, 1982, p. 22.

(12) Lindgren. Op.- cit., p. 48.

ción general, comprensión y afecto que puede recibir de su parte, y los mismos aspectos son de importancia para el supervisor, ya que se trata de una interacción o relación recíproca.<sup>13</sup>

El liderazgo exitoso es el uso eficaz de la influencia interpersonal para alcanzar una meta. A su vez, líder exitoso es el que triunfa en su esfuerzo por ejercer influencia. A su vez los seguidores pueden ser líderes, conducir a sus líderes y escogerlos o rechazarlos porque no estén a la altura de las circunstancias.<sup>14</sup>

Existe una tercera relación que el individuo puede tener la oportunidad de sostenerse con el sindicato. A excepción de las veces que se impone su afiliación contra la voluntad del trabajador, se da cuando éste sostiene las mismas creencias -- que los miembros del grupo, que existe una conciencia de similitud de puntos de vista y necesidades de protección.<sup>15</sup>

[13] Smith/Wakeley. Op.cit., p. 69.

[14] Ibid., p. 131 y 132.

[15] Katz/Kahn. Psicología Social de las Organizaciones, Editorial Trillas, 1a. reimpresión de la 1a. edición en español, México, 1979, p. 64.

### ¿ Cómo Funciona ?

Es fácil entender que el relacionarse una persona con otra se basa en una situación de reciprocidad sencilla, ya -- que sólo se está dando entre dos personas, la situación viene a complicarse cuando la persona se realciona con un grupo de individuos.

Las relaciones interpersonales entre un grupo laboral -- son diferentes a las que se dan en un grupo social por las -- siguientes razones:<sup>16</sup>

a. La determinación de los objetivos del grupo laboral cubre necesidades muy concretas (seguridad económica), son -- consecuencia de la vida empresarial, están influidas por el -- objetivo formal de la empresa, y el individuo debe integrar -- se a ellos.

b. La inclusión obligada en el grupo de trabajo, si se -- desea continuar en la empresa, además debe acatar las normas -- que el grupo establece.

c. La organización del grupo laboral, además de conside -- rar hasta cierto punto las tendencias de cualquier grupo so -- cial, se vé influenciada por la forma de organización formal

<sup>u</sup>  
[16] Ballesteros. Op. cit., p. 46-48

de la empresa y por el sindicato, de existir éste.

d. El liderazgo que se presenta en un grupo laboral puede ser compartido por dos o tres focos de poder.

La producción de un individuo tiende a ajustarse a una norma de grupo. Una vez que los estándares han sido establecidos por el grupo, no es raro ver que les sean impuestos a los nuevos trabajadores.<sup>17</sup> Dichas normas de trabajo pueden afectar positiva o negativamente a la productividad, dependiendo de la relación que las normas informales tuvieron con las metas de la organización.<sup>18</sup>

A través de las relaciones interpersonales que el trabajador establece con sus compañeros de trabajo, se fomenta el apoyo necesario para que la persona cumpla o sobrepase los requerimientos de su puesto.<sup>19</sup>

Es posible modificar las actitudes de los empleados mediante el desarrollo de un espíritu de cooperación entre trabajador y supervisor, una relación amistosa entre ellos propicia un clima favorable de trabajo.<sup>20</sup>

[17] Laurence Siegel. *Psicología Industrial*, Cla. Editorial Continental, S. A. 6a. impresión de la 1a. edición en español, México, 1973, p. 368.

[18] Katz/Kahn. *Op. cit.*, p. 415.

[19] *Ibid.*, p. 398.

[20] Siegel. *Op. cit.*, p. 388.

El liderazgo venturoso para la organización recibe de -- esta autoridad suficiente para cumplir bien sus funciones de -- líder, a su vez, el grupo recibirá autoridad suficiente para desempeñar, sus labores.<sup>21</sup>

Hablamos señalado la relación existente entre el líder y sus seguidores, ahora explicaremos como funciona la influencia que éstos ejercen sobre el líder y entre ellos mismos.

El seguidor constructivo, trabajador capacitado e inteligente, ejerce bastante influencia positiva. Cumple órdenes, es discreto y juicioso, si lo considera oportuno se ofrece a sí mismo para prestar ayuda y aconseja si lo cree necesario. El seguidor subversivo, tiene influencia considerable, pero la -- usa para sus propios fines o para beneficio de otro grupo al -- que le es más leal. El seguidor de rutina, el que cumple órdenes y no trata de influir es muy poco común. Así pues, podemos decir que los miembros de un grupo establecen relaciones de --  
22  
influencia tanto con los miembros del grupo como con su líder.

La relación líder-seguidores funciona si sus problemas -- no son demasiado simples. Si al grupo casi no le afectan ---- problemas, o están satisfechos como están las cosas, no pueden ser dirigidos. Tal es el caso de grupos diestros y experimentados. Mientras más cerca estén de su máxima integración, produc

[21] Smith/Wakeley, Op. cit., p. 131.

[22] Ibid., p. 132 y 133.

*tividad y moral, será menos posible o necesario el liderazgo. En general, el liderazgo efectivo máximo se presenta cuando los problemas a los que se enfrenta un grupo no son tan difíciles para que los miembros los rehúyan, ni tan fáciles que el liderazgo sea innecesario.*<sup>23</sup>

---

(23) *Ibíd.*, p. 133 y 134.

¿ Para qué Sirve ?

El que la empresa fomente la interacción entre los miembros del grupo ayuda a la existencia de interacciones de apoyo. A su vez facilita el encontrar metas comunes y de miembros compatibles en el grupo.<sup>24</sup>

Las personas utilizan la interacción personal en los grupos para resolver la ambigüedad de sentimientos, utiliza al grupo como base para decidir sus actitudes respecto a alguna inseguridad y la acción que emprenderá en consecuencia. En otras palabras, la interacción social facilita la actividad individual. El que facilite la producción o solución de problemas, depende de los tipos de actitudes y valores que el grupo tenga al respecto.<sup>25</sup>

A la empresa le es útil que existan buenas relaciones interpersonales entre sus miembros para que éstos formen grupos, ya que de ser necesarios, es más fácil producir un cambio en un grupo, que en individuos por separado; además sus efectos son más permanentes. Las relaciones interpersonales de la directiva con el trabajador para que éste participe en tomas de decisiones que le afecten y además, así, aceptará el cambio más fácilmente.<sup>26</sup>

[24] Ibid., p. 116

[25] Lindgren, Op. cit., p. 49

[26] Robert, Dubin, Las Relaciones Humanas en la Admín. Biblioteca de manejo de personal, Monitor. Admón. de Personal. Vol. 4. Cía. Editorial Continental, S. A. de C.V. 4a. -- Impresión en español, México, 1982, p. 189.

La identidad de valores, actitudes y otras características de las relaciones interpersonales sirven de catalizadores de los sentimientos positivos entre las personas. Las semejanzas entre dos personas evitan controversias y conflictos haciendo un mayor consenso de opinión. Estos factores reducen los costos de la interacción y conducen a la obtención de mejores resultados para las dos partes.<sup>27</sup>

La interrelación satisface nuestra necesidad de comparación social referente a nuestras habilidades y opiniones. Las personas otorgan, también, validez a sus actitudes a través de la concordancia con los demás, esto explica que las personas adquieren significancia para cada uno de nosotros.<sup>28</sup>

La empresa más venturosa es la que con más éxito constituye interacciones de apoyo a todos los niveles, así los miembros de la organización encontrarán y mantendrán su sentido de valor e importancia personales. En una relación supervisor-empleado habrá apoyo, aceptación, comprensión, afecto, aprobación e interés de bienestar mutuos. De no haber las mencionadas interacciones de apoyo se generarán ansiedades y antagonismos.<sup>29</sup>

Las buenas relaciones interpersonales en una compañía -

[27] Rodrigues. Op. cit., p. 260 y 269.

[28] Ibid., p. 269 y 270.

[29] Smith/Wakeley. Op. cit., p. 68 y 69.



generarán para beneficio de todos los miembros cooperación y unión de esfuerzos que se reflejarán en una mayor productividad, al mismo tiempo que se reducen las fricciones interpersonales.<sup>30</sup>

El examinar problemas de importancia y decidir sobre ellos mueve fuerzas individuales de expresión y determinación que se utilizan por medio de las relaciones interpersonales, -- en las que cada individuo tiene oportunidad de expresar los puntos de vista propios y persuadir a los otros. En el trabajo, sobre todo si no está una figura autoritaria, permite una atmósfera cálida y libre que fomenta la espontaneidad. Se harán sugerencias constructivas, expresarán quejas y se ventilarán los sentimientos.<sup>31</sup>

Gracias a las relaciones interpersonales en el ambiente laboral, la gente experimenta la satisfacción de ser parte de algo mayor que ellos mismos y de haber participado en su creación, aumentando así la estima propia.<sup>32</sup>

[30] *Ibid.*, p. 71 y 73.

[31] Katz/Kahn. *Op. cit.*, p. 441

[32] *Ib.*

## SU RELACION CON LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR.

Ser asignado a un grupo con el que no congeniamos hace que el trabajo nos parezca algo menos interesante que cuando creemos congeniar con los compañeros.<sup>33</sup>

Dunnette y Kirchner hacen algunas afirmaciones interesantes respecto a la afiliación y la satisfacción; dicen que la afiliación es más bien una respuesta a la ansiedad y no un impulso positivo de goce, y la clasifican como un satisfactor porque las necesidades afiliativas probablemente son -- apaciguadas y disminuidas al alcanzar la meta y no incrementadas o fortalecidas. Por lo tanto la afiliación en el ámbito laboral se da cuando el trabajador siente ansiedad y una fuerte tendencia a buscar ayuda del grupo.<sup>34</sup>

Personalmente diferimos a la opinión de estos autores, pues pensamos que si bien el nuevo empleado necesita unirse a sus compañeros por cuestiones de trabajo, es precisamente su trabajo una de las principales fuentes que alimentan su vida social.

Las personas distan mucho en el grado que buscan la seguridad emocional de afiliación con otros. Los diferentes traba

[33] Lindgren. Op. cit., p. 269.

[34] Dunnette/Kirchner. Op. cit., p. 154.

[35] Ib.

jos o situaciones del mismo, pueden diferir en la satisfacción que proporcionen a las personas con muchas necesidades -- afiliativas.<sup>35</sup>

Además todo grupo elabora su propia pauta de interacciones y normas informales para satisfacer las necesidades sociales y emotivas de sus miembros.<sup>36</sup>

La apatía y separación psicológica que conlleva la insatisfacción en el trabajo se agravan cuando en un conflicto interpersonal la persona tiene que lidiar con otras que dependen de ella en grado sumo o tienen sobre ella gran poder y ejercen sobre ésta mucha presión.<sup>37</sup>

Hablando de satisfacción, ésta se encuentra en las relaciones de apoyo y aprobación provenientes del líder o supervisores, quien a su vez se siente satisfecho de poder ofrecerlas.<sup>38</sup>

Se tiene el apoyo de los demás cuando nos brindan comprensión, aceptación, afecto, aprobación, respeto y ayuda, --- lo que nos hace sentir satisfechos en una relación interpersonal.<sup>39</sup>

Respecto al líder, aquél que no tenga influencia adecuada, independencia de su capacidad y respeto que le tengan sus

[35] Ib.

[36] Katz/Kahn. Op. cit., p. 93.

[37] Ibid., p. 219.

[38] Ibid., p. 398.

[39] Smith/Wakeley. Op. cit., p. 68.

seguidores como persona, provoca insatisfacción a sus subordinados.<sup>40</sup>

La importancia que los trabajadores le conceden al supervisor está en que para ellos representa a la compañía, de ahí que él pueda facilitar o impedir al empleado la satisfacción de sus necesidades de reconocimiento personal.<sup>41</sup>

[40] *Ibid.*, p. 132.

[41] Siegel. *Op. cit.*, p. 388 y 399.

## CONCLUSIONES.

A continuación presentamos las siguientes reflexiones y recomendaciones con las que concluimos nuestra investigación.

El trabajo "satisface el ego" al proporcionar a los individuos satisfacciones que derivan de su desenvolvimiento personal, de las oportunidades para expresar la propia individualidad, las responsabilidades que se tengan, etc. Además --- también satisface necesidades intrínsecas como: salario, condiciones de trabajo y seguridad laboral.<sup>1</sup> Y ambas son siempre buscadas por el ser humano.

Como vemos, la satisfacción en el puesto definitivamente relaciona a la persona con la ocupación que realiza, y se espera que también se relacione con la productividad. Es decir, que a mayor satisfacción del trabajador esperamos una --- ejecución superior y de mejor calidad. Sin embargo no todos --- los estudios hechos al respecto avalan una relación positiva entre satisfacción del trabajador y productividad.<sup>2</sup>

Pero a los objetivos de la empresa, no sólo la productividad los integra, sino también los costos de producción y las utilidades que generen, entre otros muchos factores.

[1] Henry C. Lindgren. Introducción a la Psicología Social. Editorial Trillas. 3a. reimpresión de la 1a. edición en español, México, 1975, p. 328.

[2] Katz/Kahn. Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas. 1a. reimpresión de la 1a. edición en español, México, 1979, p. 410.

Para Smith y Wakeley criterio es una medida de productividad, integración o moral; Así, la producción por hora hombre es un criterio de productividad, el número de quejas y el monto del reemplazo de empleados son criterios para medir la integración, y el ausentismo y el interés en el trabajo son -- criterios para medir la moral.<sup>3</sup>

Y siendo "la satisfacción del trabajador como elemento necesario en el funcionamiento empresarial" el tema de nuestra investigación, exponemos las siguientes relaciones que encontramos entre satisfacción laboral y diversos aspectos empresariales importantísimos para el funcionamiento adecuado de toda organización.

1. A mayor enriquecimiento del trabajo y ciclos de ---- trabajo más largos corresponden una mayor rotación de personal y menor satisfacción del trabajador.<sup>4</sup> Baldamus, en un estudio que realizó referente a ciclos laborales encontró que entre -- los trabajadores de ciclos cortos (menos de 30 minutos) existían tasas elevadas de rotación del personal.<sup>4</sup>

2. A las actividades rutinarias y repetitivas corresponden menores índices de satisfacción intrínseca en el trabajo y su ejecución. Cuando las tareas exigen mayor capacidad -

[3] Smith/Wakeley. Psicología de la Conducta Industrial. McGraw-Hill, traducción en español de la 3a. edición en inglés, México, 1982, p. 50.

[4] Katz/Kahn. Op. cit., p. 409.

si se dan correlaciones positivas.<sup>5</sup>

3. En el caso del trabajo a destajo a mayor satisfacción del trabajador si corresponde un aumento en productividad siempre y cuando el individuo tenga la oportunidad de demostrar su habilidad.<sup>6</sup>

4. La satisfacción en el trabajo se relaciona directamente con la permanencia en el sistema; es decir, con tasas bajas de ausentismo y de rotación de personal.<sup>7</sup>

5. La relación cohesión-productividad generalmente toma una posición positiva, ya que las unidades cohesivas (grupos informales de trabajo), tienden a adaptarse al sistema general sin pasar por alto los valores centrales de este.<sup>8</sup>

6. A mayor solidaridad con los compañeros de trabajo --- corresponde un índice mayor de motivación para permanecer dentro del sistema, en otras palabras, serán inferiores las ---- tasas de ausentismo y rotación de personal.<sup>9</sup>

7. Cuando el trabajo ofrece mayor complejidad, variedad y responsabilidad, existen más oportunidades de demostrar --- capacidades y habilidades y corresponde una mayor productivi\_\_\_

(5) *Ibid.*, p. 411.

(6) *Ibid.*, p. 412.

(7) *Ib.*

(8) *Ibid.*, p. 416 y 417.

(9) *Ibid.*, p. 417.

dad y una fuerte atracción de permanencia en el sistema.<sup>10</sup>

8. La selección cuidadosa de los trabajadores redonda en grados más altos de satisfacción del trabajador, aumento de lealtad hacia la empresa, y tendrá un efecto de más significación en la productividad y la integración.<sup>11</sup>

9. Al aumento de interiorización de las metas organizacionales corresponde una baja en rotación de personal y ausentismo, incremento de la productividad en calidad y cantidad y espontaneidad de innovación máximas al servicio de los objetivos de la empresa. El grado de interiorización dependerá del mismo carácter de las metas organizacionales, en congruencia con las necesidades y valores del individuo, del grado en que éste participe activamente en determinar decisiones organizacionales y de las recompensas que se logren.<sup>12</sup>

10. A un sistema eficaz de comunicación corresponden menores oportunidades de fuerte descontento entre los trabajadores.<sup>13</sup> La comunicación fiel y completa es elemento vital para la salud de una organización.<sup>14</sup>

Las personas que están muy insatisfechas en sus trabajos desarrollan tendencias fuertemente agresivas, la insatisfac

[10] *Ibid.*, p. 427.

[11] Smith/Wakeley. *Op. cit.*, p. 275.

[12] Katz/Kahan. *Op. cit.* p. 426 y 428.

[13] Laurence Siegel, *Psicología Industrial*. Cla. Editorial Continental, S. A. 6a. impresión de la 1a. edición en español, México, 1977, p. 393.

[14] Smith/Wakeley. *Op. cit.* p. 171.



ción mayor se asocia con grupos de acción extrema.<sup>15</sup>

Esta es una explicación a la asociación sindical voluntaria de los trabajadores, obviamente, también reconocemos las razones de apoyo y ayuda mutuos.

Habíamos señalado que no todos los estudios realizados con el fin de encontrar una relación positiva entre satisfacción del trabajador y productividad la garantizaban. Y pensamos que un ejemplo de esto son los trabajos burocráticos del gobierno.

Muchas personas califican a los burócratas de ineficientes, ineptos, incompetentes y más que improductivos a pesar de ser quienes gozan de las mejores prestaciones y los mejores salarios. ¿Qué pasa aquí?, ¿No están satisfechos con sus trabajos?. Pensamos que no todas sus necesidades o motivaciones son cubiertas. Claro que pueden satisfacer sus necesidades económicas pero, dentro de una estructura burocrática existe poca flexibilidad, estricta rigidez de funciones y centralizadas de autoridad. Entonces, ¿Cómo pueden las personas encausar su creatividad, talentos, sentido de innovación, etc.?, ¿Para qué acelerar el ritmo de trabajo si se asciende jerárquicamente por antigüedad?.

---

[15] Dunnette/Kirchener. Psicología Industrial. Editorial Trillas. 2a. reimpresión de la 1a. edición en español, México, 1982, p. 217.

Ahora bien, el estado es una organización burocrática -- de tan grandes magnitudes que es difícil creer que le afecte el hecho de que un empleado talentoso o creativo recinda su contrato.

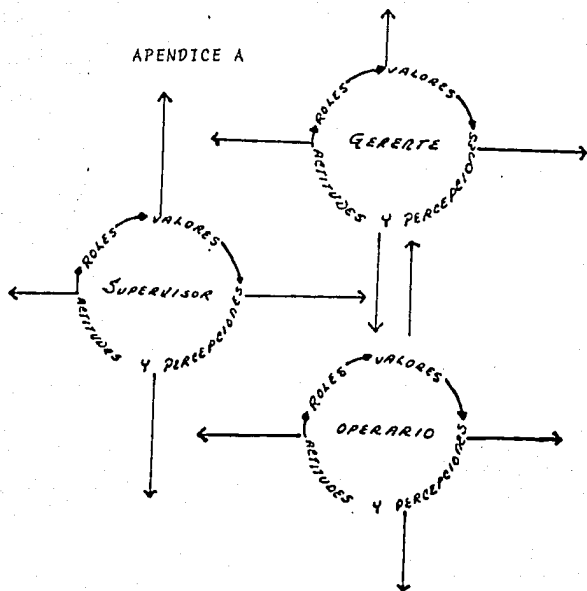


Figura 4.1. Rango Jerárquico y Prestigio.

Cada rango jerárquico (gerente, supervisor, operario) tiene roles o conductas esperadas de la persona que lo ocupa, los roles influyen en los valores que tiene la persona (cada persona posee diferentes valores según el rango jerárquico que ocupe en la organización para la que trabaja, la posición que ocupa, su educación, la cultura general, etc.); Estos valores modificarán y formarán las actitudes y percepciones, o sea, la manera de verse a sí mismo y los demás, y dichas --

actitudes y percepciones afectan la conducta de la persona que ocupa determinado rango jerárquico.

Las palabras que rodean cada rango jerárquico son las -- que influyen en la persona, según lo indican las flechas que completan los círculos, y a su vez influyen en el medio ambiente como lo señalan las demás flechas.

## APENDICE B

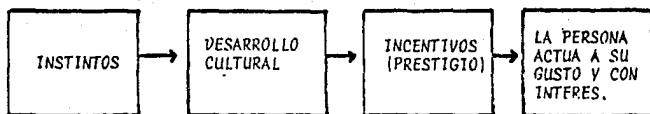


Figura 4.2. Rango Jerárquico y Prestigio.

Explicación de la evolución de los instintos e incentivos (prestigio), que harán que la persona actúe (trabaje) con satisfacción.

## APENDICE C.

Diagrama motivacional de la organización sobre el trabajador.

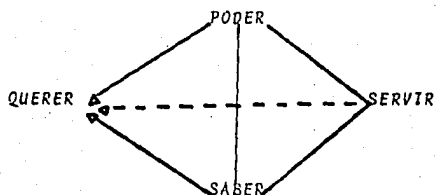


Figura 5.1. Motivación e Incentivos.

Para que el trabajador esté motivado (querer) a trabajar necesita tener buenos medios (poder), tener aptitudes (servir) y estar formado y adiestrado (saber). La estructura de la organización debe incluir todos estos aspectos para que el trabajador sea eficiente.

## BIBLIOGRAFIA.

- Albers, Henry H.; *Principios de Organización y Administración*; Primera Edición; Editorial Limusa-Wiley; México, 1968.
- Ballesteros Pulido, Ramón; *La Psicología Aplicada a la Empresa*; Vol. II; Primera Edición; Editorial CEAC, S. A., -- España, 1982 .
- Cribbin, James J.; *Dirección Administrativa Eficaz*; Primera -- Edición; Editorial Continental, S.A.; México, 1973.
- Chruden/Sherman; *Administración de Personal*; Sexta Impresión; Editorial Continental; S.A.; México, 1980.
- Dubin, Robert; *Las Relaciones Humanas de la Administración*; Biblioteca de Manejo de Personal, Monitor. Administra ción de Personal; Vol., IV; Cuarta Impresión; Editorial-Continental, S. A. de C.V.; México, 1982.
- Dunnette/Kirchner; *Psicología Industrial*; 9a. reimpresión de la 1a. edición; Editorial Trillas; México, 1982.
- Enciclopedia Salvat; Tomos I, III, VI, VII y X; Salvat Editores, S. A.; España, 1971.

Encyclopaedia of the Social Sciences; Vol. X; Mcmillan Cor., -  
New York.

Katz/Kahn; Psicología Social de las Organizaciones; 1a. reim-  
presión de la 1a. edición; Editorial Trillas; México, --  
1979.

Kelly, Joe; Relaciones Humanas en la Empresa; Primera Edición;  
Editorial El Ateneo; Argentina, 1975.

Killian, Ray A.; Dirección en la Administración; Primera Edi-  
ción; Editorial Riverte Mexicana, S. A.; México, -----  
1969.

Kuntz/O'Donnell; Curso de Administración Moderna; Sexta Edi-  
ción; Mc Graw-Hill; México, 1981.

Lindgren, Henry C.; Introducción a la Psicología Social; ---  
tercera reimpresión de la primera edición; Editorial ---  
Trillas; México, 1975.

Odiorne, George; Administración de Personal por Objetivos; --  
Primera Edición; Editorial Diana, S. A.; México, 1973.

Pacheco, Cynthia; Apuntes de la Cátedra de Psicología de los-  
Grupos de Trabajo; Universidad Autónoma de Guadalajara;  
México, 1983.



*Pequeño Larousse Ilustrado; Quinta Tirada; México, 1969.*

*Reyes Ponce, Agustín; Administración de Personal; Segunda Parte; Sueldos y Salarios; novena reimpresión de la primera edición; Editorial Límusa; México, 1979.*

*Rodríguez, Aroldo; Psicología Social; sexta reimpresión de la primera edición; Editorial Trillas; México, 1982.*

*Siegel, Laurence; Psicología Industrial; sexta impresión de la primera edición; Editorial Continental, S.A.; México, 1977.*

*Smith/Wakeley; Psicología de la Conducta Industrial; Tercera Edición; Mc Graw-Hill; México, 1982.*

*Terry, George R.; Principios de Administración; Primera Edición; Editorial Continental, S. A.; México, 1961.*

*Valencia Garate, Fernando; Entrevista personal realizada el 22 de Febrero de 1984.*