

870102

57  
rej.

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LA MOTIVACION COMO FACTOR BASICO POR EL  
TRABAJADOR Y LA EMPRESA

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

ANA MARIA SALGADO CORTES

GUADALAJARA, JALISCO, 1985.



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# I N D I C E

## INTRODUCCION

### CAPITULO I

Página

- 1.- Generalidades
- Definición y antecedentes 1
- Necesidades de motivación 3
- Complejidad de la motivación 8

### CAPITULO II

- 1.- Teorías de la Motivación
- David McClelland 11
- Douglas Mc. Gregor 15
- Abraham Maslow 19
- Frederick Herzberg 24

### CAPITULO III

- 1.- Actitudes y satisfacciones
- Problemas y definiciones 28
- Satisfacción en el trabajo 38
- El ambiente de trabajo 45

### CAPITULO IV

- 1.- Prestaciones o beneficios marginales
- Antecedentes 48
- Clasificación 51

### CAPITULO V

- 1.- Incentivos Morales 56

### CAPITULO VI

- 1.- Incentivos económicos
- Antecedentes y desarrollo. 59
- Requisitos para lograr el éxito en la elaboración de un plan de incentivos 65
- Incentivos económicos para el personal no administrativo 69

CAPITULO VII

Página

- 1.- Motivación del empleado con problemas de de -  
sempañ en el trabajo
  - Pasos de acción para manejar el problema de -  
desempeño
- 75

ANEXO

- Prestaciones que otorga el I.M.S.S.
  - CONCLUSIONES
  - BIBLIOGRAFIA
- 78  
89  
91

## INTRODUCCION

Todos los seres humanos aspiramos a muchas cosas. Necesitamos aire, alimento y cobijo. Otras necesidades también palpables, comprenden una posición socioeconómica, el reconocimiento de nuestra labor y el sentimiento de pertenecer a una comunidad y precisamente estas necesidades resultan con frecuencia difíciles de satisfacer.

Actualmente, la industria ha contribuido en muchos aspectos en lo referente a su tarea de ayudar al obrero, así como al ejecutivo a satisfacer sus necesidades económicas y a conseguir muchas compensaciones materiales en la vida. Pero en otros aspectos, sus aportaciones han sido más lentas, como, por ejemplo, en ayudar a sentir al hombre como una parte importante de su comunidad y de proporcionarle la oportunidad de realizar sus ambiciones. Este último aspecto, aunado a que en la actualidad la fuerza productiva muestra menos tolerancia al autoritarismo, las restricciones organizacionales y al trabajo deshumanizado, resulta absolutamente necesario tanto para la empresa como para el trabajador, el adoptar las técnicas motivacionales adecuadas que desarrollen el máximo interés en la gente, sin transigir nunca en la productividad.

El objetivo que persigue la presente obra es el de concientizar a los empresarios de hoy de la imperante necesidad de em

plear una adecuada motivación en sus empleados para que éstos encuentren agradable su trabajo, y que al mismo tiempo se incrementemente la productividad de la empresa.

La estrategia a utilizar será la siguiente: Primeramente se tratará de familiarizar al lector con los principales aspectos de la motivación, su importancia y complejidad; a continuación, se darán a conocer de una manera clara y sencilla, algunas teorías motivacionales, las cuales mostrarán varios principios teóricos empleados para satisfacer las diferentes necesidades del ser humano. Se hablará acerca de la importancia de comprender los sentimientos para interpretar correctamente toda una serie de problemas referentes a las relaciones laborales y a las satisfacciones que el trabajo proporciona. Otro aspecto a tratar será relativo a algunos medios que se utilizan para motivar a los empleados como son los incentivos psicológicos y económicos y la manera en que éstos deben ser utilizados. Por último se hablará sobre las prestaciones que es conveniente proporcionar a aquellas personas con problemas especiales tales como invalidez y otros aspectos semejantes.

La manera en como se abordarán todos estos temas será sumamente sencilla con el fin de que se puedan desglosar los aspectos más relevantes del tema y llegar a comprender la imperante necesidad de conocer el comportamiento humano, no sólo con el objeto de tener mayores utilidades, sino de lograr una mayor

integración del empleado con la empresa para que ambos dirijan sus actos hacia los mismos objetivos.

## CAPITULO I

### GENERALIDADES

## DEFINICION Y ANTECEDENTES

Si se le pregunta a una persona porqué trabajan los hombres, responderá de inmediato: " por dinero ". Cuando se indica que muchas personas trabajan aún cuando poseen demasiados bienes, la mayor parte citará cosas tales como la asociación agradable con los demás, la estimación y el prestigio y el gozo de trabajar esencialmente. En base a estos conceptos podríamos definir a la motivación como el factor o conjunto de factores que inducen a una persona a realizar determinada acción.

En un principio, el hombre trabajó para satisfacer sus necesidades biológicas: de alimento, vestido y albergue. Cuando estas necesidades biológicas son agudas y constantes, la vida del hombre se enfoca directamente a su satisfacción.

En el siglo pasado, la fuerza de trabajo tenía una terrible falta de educación, estaba tremendamente pobre y se le inculcaban desde su niñez doctrinas de sumisión ante la autoridad y estaba demasiado esclavizada por las necesidades físicas y la falta de seguridad como para preocuparse por lo que pasaría después de que éstas fueran satisfechas. La fuerza productiva y las técnicas motivacionales que se requerían en los años setentas presentan una imagen completamente diferente a causa de las variaciones que ha sufrido el poder adquisitivo del trabajador y de su posición económica.

La civilización, a través de sus instituciones, es un medio para solucionar nuestras necesidades biológicas y de proporcionar a las personas una seguridad razonable de que seguirán siendo atendidas; las necesidades biológicas pasan a un segundo término y pierden su importancia como incentivos inmediatos y las necesidades sociales se hacen más importantes y es cuando pueden pasar a un nivel más elevado de sentimiento, pensamiento y modo de vida.

Bajo estas circunstancias, la necesidad del ser humano, de compañía, estimación y seguridad, lo mismo que las satisfacciones originadas por el trabajo mismo, vienen a ser las fuentes más importantes de motivación del hombre para el trabajo.

Actualmente se considera que el trabajador es uno de los activos más valiosos de la compañía. Al reconocer las necesidades del trabajador como miembro de un grupo, la administración necesita proveer una fuerza de trabajo más satisfactoria que aumente la productividad del trabajador.

### NECESIDADES DE MOTIVACION

Los gerentes y supervisores de todas las industrias reconocen cada día más que las técnicas motivacionales que fueron efectivas en el pasado, han perdido mucho de su efecto. Una parte importante de nuestra fuerza productiva llega al trabajo con valores y expectativas diferentes y cada día hay más discrepancia entre las técnicas tradicionales de motivación y la productividad de los empleados.

La opulencia moderna ha reducido de una manera dramática el poder de las preocupaciones fisiológicas y de seguridad que estas tenían para motivar ya que una necesidad satisfecha no sigue motivando la conducta pues cada vez van surgiendo nuevos y superiores intereses.

Afortunadamente, la mentalidad de los gerentes ha ido evolucionando puesto que se les ha concientizado sobre la importancia que tienen los aspectos humanos dentro de la administración. La mayor preocupación consiste en tomar de las teorías existentes, los principios fundamentales de la motivación efectiva para la empresa actual y ver cómo se pueden implantar de manera que se puedan integrar las necesidades de los empleados con las necesidades de la producción y capitalizar ambas.

Actualmente se reconoce que el énfasis en incentivos económicos y de seguridad sólo producen ganancias limitadas en la

productividad de los trabajadores. Las investigaciones indican que a largo plazo, cuando se satisfacen solamente las necesidades inferiores y nada más, lo único que se logra producir es una actitud neutra hacia el trabajo. Debido a esto, la empresa debe de buscar un sistema de motivación que equilibre las diferentes necesidades de sus trabajadores y que a la vez se logre aumentar la eficiencia en las labores.

Desde hace poco tiempo, los empleados han empezado a quejarse no tanto por el aspecto referente a los sueldos, sino de la falta de respeto y dignidad hacia ellos. A causa de que ha aumentado la rotación de personal, el ausentismo y otras formas de disgusto entre los empleados, los gerentes ya no pueden ni deben seguir con la mentalidad de que lo único que motiva a sus empleados es el sueldo. Exactamente porque si se están satisfaciendo las necesidades básicas, los empleados de hoy ya no aceptan el autoritarismo y deshumanización de la gerencia.

La escala de prioridades de los individuos ha cambiado y estudios que se han efectuado, muestran que el trabajo interesante, el equipo y la ayuda adecuadas, la información correcta y la autoridad bien aplicada, son tan básicas para el empleado como el buen sueldo.

Lo más importante es que los gerentes sepan inculcar a sus empleados una sensación de confianza y capacidad, no sólo para bien de ellos, sino porque es absolutamente necesario ya que

para nadie resulta un buen negocio el tener una alto porcentaje de rotación, de trabajo mediocre y otros síntomas de malestar - laboral.

Si se trata de estimular los sentimientos de competencia - de los subordinados, aumentará su motivación para realizar sus tareas, ya que los empleados se comportan de acuerdo a la percepción que tienen de sí mismos. Mientras más eficientes se sientan, más competentemente actuarán; mientras más incompetentes se sientan, más ineficientemente actuarán. Es reprobable por completo la actitud de algunos gerentes de dañar la autoimagen de sus empleados y hacerlos sentir incompetentes.

Se ha comprobado que si las expectativas de los gerentes son altas, la productividad aumentará, pero si son pobres, la productividad descenderá. En pocas palabras, el buen gerente es el que tiene la habilidad de crear altas expectativas de desempeño que los empleados realizan. La administración por equipos, un estilo gerencial que se base en la estimulación de debate, experimentación y comunicación directa, mejorará la autoestima de los empleados, les elevará la dignidad y los motivará a realizar mejor su trabajo.

No obstante, las organizaciones pueden diseñar formatos nuevos y útiles para manejar determinados problemas, pero la solución es otra cosa.

Para que pueda darse el proceso de la motivación se requie

re la existencia de una necesidad y de la conducta que la acompaña, dirigida hacia un incentivo que cubra esa necesidad.

Algunas veces llega a suceder que el individuo no logre alcanzar determinado objetivo o que tenga sus metas en conflicto, lo cual acarrea una reacción de inconformidad y tensión que va a afectar su desempeño en el trabajo. A causa de estas situaciones es fundamental que tanto los gerentes como los supervisores comprendan las fuerzas que forman la insatisfacción en sus empleados con el fin de que puedan proporcionarles un ambiente de trabajo libre de tensiones.

Otra situación que se presenta es cuando surge la frustración en los individuos causada por alguna barrera como pueden ser las prácticas discriminatorias, supervisores hostiles, trabajos monótonos, condiciones de trabajo desfavorables, malos hábitos, etc. Para resolver de una manera adecuada este tipo de conflictos, la gerencia debe conocer las áreas posibles de frustración del empleado y esforzarse verdaderamente para manejarlas con efectividad a través de una mejor organización, planeación y comunicación.

Los administradores deben reconocer que el esquema de necesidades de cada individuo es diferente y que por lo tanto no existe un sólo método para motivar a los empleados hacia el cumplimiento de metas de la organización.

La motivación humana es uno de los fenómenos más complejos-

que existen y de la que todavía no se conocen muchos aspectos-  
sin embargo el aplicar todo aquello que se sabe sobre las si-  
tuaciones de empleo, es esencial para una administración efec-  
tiva

COMPLEJIDAD DE LA MOTIVACION

Uno de los aspectos más difíciles que presenta la motivación es el de comprender los sentimientos de los hombres para poder interpretar correctamente toda una serie de problemas relativos a las relaciones laborales, el trabajo en sí mismo, a adaptación individual y social y promoción profesional.

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 la sensación de seguridad. Es innegable que las percepciones de los empleados relacionados con sus papeles frente a la administración, está cambiando y los estilos de liderazgo tradicionales, se están haciendo cada vez más inaplicables y contraproducentes.

Todos los gerentes que tienen experiencia, conocen los tipos de reacción que pueden suscitar con ello: hostilidad, y en algunos casos, subversión abierta. Estos son problemas que se reconocen fácilmente. No obstante, el problema más común que presenta el empleado insidioso es la apatía, la falta de correspondencia y un desempeño que simplemente cumple con las obligaciones.

Hasta cierto punto, los retos que imponen los cambios en las necesidades de los empleados se pueden manejar con cambios-

en el diseño organizacional. Los programas para enriquecer el trabajo, la apertura de líneas de comunicación tanto horizontal como verticalmente, la participación de los trabajadores en los esfuerzos por resolver los problemas en equipo, son algunas de las múltiples formas con que las estructuras organizativas están empezando a responder a la diferente estructura de necesidades de la fuerza de trabajo. Pero suponiendo que el individuo aprende, como ocurre con la mayoría, que los acontecimientos tomarán su propio giro respecto de él, sea que se trate o no de superarlos, en este caso el ambiente se convertirá en su amo y el papel más apropiado será cumplir humildemente con cualquier cosa que se presente. En lugar de buscar oportunidades, buscará instrucciones.

El aspecto de recompensa del ambiente, es en gran parte determinado por el nivel económico de la sociedad en la que creció el individuo, aunque también tiene cierta pertinencia los hábitos de gasto de su familia.

Una persona llega a considerar su medio ambiente como algo que posee cierta capacidad para proporcionarle las cosas que quiere.

Los seres humanos están impulsados para satisfacer una amplia variedad de necesidades. Algunas de ellas tienen bases fisiológicas, otras, como la propia estimación y el logro, están derivadas de la sociedad. Es lógico que muchos impulsos

tienen influencia sobre el comportamiento del individuo en el momento determinado.

El comportamiento observado no es en sí mismo un indicador de la motivación existente. Dos empleados que tienen el mismo comportamiento pueden hacerlo porque satisfacen necesidades completamente distintas. De igual manera, las mismas acciones de un individuo en ocasiones distintas pueden ser resultado de diferentes motivaciones en esas ocasiones. Un hecho más, complica aún el estudio de la motivación: las personas no siempre están conscientes de las causas de sus actos. Muchos de nuestros sentimientos respecto a una predisposición hacia circunstancias y personas encontradas en la vida adulta tienen sus raíces en experiencias de la niñez, con frecuencia reprimidas.

En vista de esta complejidad, no sorprende que los psicólogos no pueden proporcionar una respuesta afirmativa a la solicitud de la administración de encontrar el "aspecto vital" de un empleado que pueda ser presionado para mejorar su nivel de productividad.

## CAPITULO II

### TEORIAS DE LA MOTIVACION

DAVID MC. CLELLAND

Nos dice que una de las principales clases de necesidades que se percibe en los individuos, es la de llevar a cabo algo. En nuestra sociedad no es raro encontrar que la mayor parte de las personas aseguran que obtienen una gran satisfacción del mero logro de una tarea. David McClelland ha dirigido su obra especialmente sobre el motivo de logro, tratando de encontrar las formas de medirlo, descubrir cómo y cuándo difieren las personas en función de él, y descubrir la forma en que influye sobre su comportamiento.

El método utilizado por McClelland para las mediciones, se basa en el empleo de una técnica de proyección conocida como el Test de Apercepción Temática ( TAT ). A los individuos cuyo motivo de logro se les va a medir, se les muestra un grupo estándar de imágenes bastante ambiguas y se les pide que redacten historias acerca de ellas para que se proyecten a sí mismas. La fuerza de su motivo de logro se determina según la cantidad de logro o de impulso hacia él. Habiendo empleado este método con una gran cantidad de personas, McClelland ha podido construir ciertas normas de motivo de logro, a través de las cuales se pueden calcular las respuestas del sujeto individual.

A causa de que el motivo de logro se detectó por vez primera en la imaginación más que en la acción misma, en un principio se le definió en términos de los relatos en que se descubrió.

Hablando en términos generales, un relato TAT fue calificado como revelador de la presencia del motivo de logro, si el individuo se sentía emocionalmente comprometido al logro de una tarea que consideraba tanto meritoria como difícil. Si un motivo se desarrollaba sólo en la mente del individuo pero no afectaba su conducta real, no pasaba de ser una curiosidad de laboratorio.

Tiempo después, el grupo de McClelland descubrió que el motivo de logro jugaba un importante papel en la vida de las personas influenciadas por él. Descubrieron que cuando se pedía a personas cuyos pensamientos se concentraban en temas de logro que formaran un relato, lo seguro sería que lo hicieran acerca de su vida diaria. Era como si al construir fantasmas, lo hacían en torno a su actividad y que su impulso interno para lograr algo real, quedaba plasmado de fiel modo a través de la fantasía.

La mayor parte de las personas tienen un motivo de logro, la diferencia es que algunas lo tienen mejor orientado que otras. Quizás el factor más importante de un motivo de logro realmente poderoso, es aquel que hace que su poseedor sea más sensible a los impulsos como para que lo intente con mayor fuerza. Casi todas las personas realizarán un mayor esfuerzo en su trabajo si existe un desafío para hacerlo mejor o si se les enseña una razón de importancia para proceder así. Pero la persona motivada hacia el logro tiene probabilidades de sobrepasar a

a los demás en su deseo por mejorar su trabajo cuando se ve provocada a hacerlo. Lo intenta con mayor fuerza y se exige más, y como resultado, logra más. Entre más grande sea el impulso de logro, mayor será la probabilidad de que el individuo exija más de sí mismo.

Un factor curioso, es que la persona que posee poca motivación de logro, es aquella que espera una recompensa superior por su esfuerzo. Aunque la persona con motivación de logro no menosprecia las recompensas, no es algo indispensable para ella. De manera natural nace cierto placer en triunfar y vencer duras pruebas. El significado principal del dinero es que representa una forma de medir su progreso y compararlo con el de los demás.

Una persona orientada hacia el logro prefiere un grado de riesgo moderado ya que sus esfuerzos, habilidades y determinación tienen una razonable oportunidad de influir en el resultado. Como resultado, el logro será personal y no una obra de la casualidad o de la suerte. Definido un propósito, la persona que tiene el impulso de logro trabaja más arduamente cuando se le hace ver con exactitud lo que está correcto o equivocado.

La motivación al logro consigue que las personas sean más realistas en lo referente a ellas mismas y a los éxitos que desean. Está consciente de que los grandes logros no llegan rápido y fácilmente. Sus propias actitudes lo capacitan para emplear más efectivamente sus habilidades.

Un aspecto que debe acentuarse es que los motivos de logro fuertes se encuentran más en ciertas clases de sociedad que en otros. Por ejemplo: los padres empresarios inculcan en sus hijos un autocontrol y celo para el logro de una meta. De especial manera insisten en la independencia y como consecuencia adquirirán una dosis apropiada de motivación hacia el logro. En comparación, las familias de burócratas inculcan paciencia, conformidad y confianza en el medio ambiente, en lugar de enseñarles a manipularlo en su favor. Tienen una imagen del mundo como un plácido lugar donde uno se la pueda pasar muy bien si se espera a ver que ocurre, son fáciles de manejar, por lo tanto su impulso de logro no será muy fuerte.

Las condiciones en que vive cada grupo social en particular hacen más factible que sus hijos mantengan ciertas expectativas y actitudes. Son estos dos últimos factores los que desempeñan un papel crítico en la determinación de si cierto individuo crecerá con un fuerte impulso de logro.

DOUGLAS MC. GREGOR

Fue uno de los primeros teóricos que desafió a los gerentes a que examinaran el hecho de que sus actitudes hacia los empleados dependían de cómo veían a la gente en general. Dividió las actitudes que asumen los gerentes hacia los empleados en dos partes, cada una de las cuales presupone una filosofía básica sobre el comportamiento humano. A estas dos percepciones diferentes de las personas en relación al trabajo las denominó Teoría X y Teoría Y. A continuación se desglosarán cada una de las afirmaciones que implica la Teoría X:

- 1.- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Esta idea puede partir básicamente del punto de vista de que el hombre necesita del trabajo para poder vivir y por lo tanto todo aquello que el ser humano considera obligatoriamente forzoso, tiende a rehuirlo.
- 2.- Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo y la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El rechazo hacia el trabajo es tan grande, que no bastan las recompensas y los premios para superarlo puesto que cada vez los empleados exigirán más y más de estos y la única solución -

posible será el castigo.

3.- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

En este último aspecto se ve al ser humano como un individuo que por comodidad trata de evadir el proporcionar cualquier tipo de aportación valioso no sólo para la empresa, sino para su mismo trabajo y lo único que le importa es asegurar éste.

La Teoría X nos proporciona una explicación de ciertas conductas humanas en el campo de la industria, sin embargo podemos observar en muchas otras manifestaciones de la vida social humana muchos fenómenos que no responden a este concepto de la naturaleza del hombre.

El estilo gerencial que se origina con base en estas suposiciones incluye controles rígidos, el uso de castigos como único motivante y una dependencia de los premios económicos. Puesto que las personas se apegan a las expectativas que de ellas se tienen, tratar a los empleados como si fueran incompetentes y descuidados, lo único que se logrará, es llevarlos a que realmente actúen de esa manera. En conclusión, la Teoría X tiene ideas tan limitantes, que nos impide ver las probabilidades de otras prácticas administrativas.

Radicalmente opuesta a esta filosofía administrativa tradicional es la teoría Y, la cual está basada en la ciencia de-

la conducta. Los supuestos que implica son los siguientes:

1.- El desarrollo de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Nos dice que al ser humano no le disgusta el trabajo y que bajo circunstancias controlables, el trabajo es una fuente de satisfacción o una manera de castigo.

2.- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encausar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete. La persona normal tiene necesidad innata de motivarse y controlarse a sí misma, y el gerente sagaz debe saber aprovechar esa necesidad para que el empleado acepte y busque esa responsabilidad.

3.- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. Esto puede deberse a la satisfacción que implica el haber contribuido al logro de los objetivos de la organización.

4.- El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar, sino a buscar nuevas responsabilidades.

5.- La capacidad de desarrollar en alto grado la imaginación el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de -

la organización, es característica de grandes sectores de la población.

6.- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

En síntesis, las ideas de la Teoría Y, nos señalan que los límites de las aportaciones humanas con los objetivos de la empresa no son limitaciones de la naturaleza humana, sino fallas de la empresa para descubrir el potencial representado por sus recursos humanos.

### ABRAHAM MASLOW

La teoría de motivación humana expuesta por Maslow sirve para entender porqué trabajan los hombres, ya que ayuda a relacionar algunos hechos, al parecer en conflicto. La característica distintiva de la teoría de Maslow radica en la organización de las necesidades básicas. Primero identifica cinco categorías distintas de necesidades que a continuación se exponen:

1.- Necesidades Fisiológicas.- Con el alimento, agua, oxígeno, sexo, excreción y descanso que en su mayor parte se controlan por condiciones químicas y nerviosas del interior del organismo. La satisfacción de éstas necesidades es imprescindible para la preservación de la vida, y en la mayoría de las economías industriales, estas necesidades son satisfechas con relativa facilidad. Una vez satisfechas, dejan de operar como motivadores primordiales de conducta y se reemplazan por fuerzas motivantes de un orden más alto.

2.- Necesidades de Seguridad.- Entrañan evitar situaciones físicas dañosas, como el calor y el frío excesivos, sustancias venenosas, accidentes, dolor, etc. A diferencia de las necesidades fisiológicas, no las controla ninguna situación física o nerviosa dentro del cuerpo.

El deseo de seguridad psicológica es de especial interés para la gerencia, ya que las necesidades de seguridad pueden -

convertirse en motivantes predominantes cuando las necesidades fisiológicas ya se han satisfecho. La seguridad psicológica - toma la forma de un ordenamiento del medio ambiente hacia un - patrón predecible y trata de enfrentarse con las dificultades - anticipadas del futuro. Las demandas de beneficios de desempleo suplementarios, planes de pensión, pagos terminales y otras - formas de seguros , económicos, acentúan la necesidad de previsión y seguridad.

3.- Necesidades de Afecto.- La necesidad de afecto y de amor es mejor expresada como la necesidad de pertenecer, no solamente - como un miembro de otros grupos sociales tales como grupos de trabajo. La lealtad a un grupo pequeño de trabajo y la necesidad de pertenecer al mismo sobrepasan con frecuencia los incentivos financieros. Es la necesidad de que nos acepte la gente y de tener buenas relaciones con los demás. Los rasgos heredados del hombre, su larga dependencia de sus padres, y sus experiencias en la vida, le hacen saber que la satisfacción de muchas - de sus necesidades le llegan a través de los demás: familia, amigos, compañeros de trabajo y jefes. Como consecuencia, el trabajador siente una fuerte necesidad de que se le aprecie y acepte en su grupo; teme el rechazo. También en los grupos de trabajo, algunos de los trabajadores tienen posiciones que se reconocen como más importantes que las de otros trabajadores. Llega - a ser un motivo poderoso la necesidad de mantener y acrecentar-

### **Nuestra posición social.**

4.- Necesidades de Estima.- Las necesidades de estima pueden ser resumidas como la necesidad de autorespeto, de cumplimiento y de logro. Un factor importante de la necesidad de estima y de logro es que éste último debe ser reconocido y apreciado por alguien más. Muy pocas personas son capaces de continuar un patrón de realizaciones y éxitos sin contar con el apoyo y la motivación adicional proveídos por el reconocimiento del éxito de otros. El deseo de prestigio y de status es un importante factor del estímulo hacia las realizaciones. El logro de metas conduce a sentimientos de autorespeto, de fuerza y confianza.

5.- Necesidades de autorrealización.- Se refiere a la necesidad de llegar a ser realmente lo que uno es capaz de llegar a ser. La autorrealización toma muchas formas, sin embargo la realización del propio potencial total no está limitada a una expresión en determinado campo. La autorrealización completa es rara, tal vez porque todas las otras necesidades antes mencionadas, deben alcanzar un nivel de satisfacción mínimo antes de que las necesidades de autorrealización se conviertan en la motivación dominante en la vida.

Esta jerarquía es útil siempre que reconozcamos que el concepto sea utilizado sólo como un modelo y no como un intento de implicar que el surgimiento y la fuerza de las necesidades sigue

un patrón rígido, pues hay muchas substituciones de necesidades. Existen pruebas de que las necesidades de estima y autorrealización pueden ser bloqueadas hasta tal punto que desaparecen y no vuelven a surgir.

No existe un motivador universal para el género humano ni hay una única fuerza motivadora para todo individuo. Las necesidades son relativas en su fuerza, y no es necesario satisfacer completamente una necesidad "menor" antes de que una "superior", surja como motivador.

Las necesidades son sentidas gradualmente y pueden convertirse en motivadoras junto con las otras necesidades, aún cuando necesidades anteriores no estén plenamente satisfechas.

La teoría de Maslow divide a los tipos de necesidades en necesidades de déficit y en necesidades de crecimiento. De ellas, sólo la autorrealización es una necesidad interna de crecer para llegar a ser aquello que uno es capaz de ser. Las demás son necesidades de déficit; necesidades externas estimuladas por la falta de alimento, de seguridad, de amor o de posición. Es necesario satisfacer las necesidades de déficit para que surja la necesidad de crecimiento en la vida del individuo y pueda organizar sus pensamientos y su conducta. Sin embargo, satisfacer sus necesidades más bajas no le da satisfacción, - tan sólo la desaparición de la insatisfacción; no placer, sino la ausencia de pena; y no tranquilidad sino descanso. O sea, -

necesidades inferiores no son satisfactoras, sino insatisfactoras, en potencia; la necesidad de autorrealización no es un insatisfactor, sino una fuerte potencial de satisfacción y felicidad.

Si se aplica esta teoría a la situación de trabajo, vemos que ciertas relaciones y condiciones que están presentes en él tales como malas condiciones y falta de seguridad en el trabajo compañeros enemistosos y malos jefes, están estrechamente ligadas con la necesidad de déficit. Su presencia puede causar una fuerte insatisfacción; y su ausencia no produce satisfacción sino descanso o tranquilidad. El tener un trabajo de responsabilidad interesante y que exija el máximo esfuerzo, se relaciona con la necesidad de autorrealización. La presencia de estos elementos, lleva a una gran satisfacción en el trabajo, su ausencia, no a la insatisfacción, sino a sentimientos indiferentes respecto del trabajo. Hay insatisfactoras y satisfactoras; el quitarle los insatisfactoras no hace feliz al trabajador; la ausencia de satisfactoras no lo hace infeliz.

Los satisfactoras y los insatisfactoras están directamente relacionados con la integración y la moral. Buenas condiciones de trabajo, seguridad en el mismo, compañeros amistosos, -llevan a una moral alta, pero no por fuerza a una integración alta. En otras palabras, los insatisfactoras están relacionado con la integración; los satisfactoras, con la moral.

FREDERICK HERZBERG

Uno de los estudios más importantes que se ha logrado realizar en el campo de la motivación al trabajo fue efectuado por Frederick Herzberg y sus colegas en el Servicio Psicológico de Pittsburgh. Dicho estudio se basó en entrevistas minuciosas con unos doscientos ingenieros y contadores. Se le pidió a estos hombres que recordaran incidentes específicos de experiencias recientes, que les hicieran sentirse particularmente bien o mal, respecto a su trabajo. También se les pidió que hablaran de los efectos que habían tenido esos incidentes sobre sus actitudes y su desempeño y si tales efectos fueron de corta o larga duración. Estas entrevistas se consideraron estrictamente confidenciales y se garantizó su anonimato a los participantes.

Herzberg encontró que en los casos en que los hombres se sentían contentos con su trabajo, por lo regular se debía a algo que había ocurrido y que les demostró que estaban realizando bien su trabajo. Los sentimientos positivos se relacionaban con las tareas específicas que la persona efectuaba y no con factores que servían de fondo como el dinero, seguridad o condiciones laborales. Por otra parte, cuando se sentían mal, por lo general se debía a la impresión de estar siendo tratados injustamente ( poco sueldo, malas condiciones de trabajo y algunos otros factores no relacionados en especial con el conte-

nido del trabajo )

Estos hallazgos condujeron a Herzberg a trazar una distinción entre lo que ellos denominaron motivación y lo que llamaron efectos higiénicos. Los verdaderos motivantes, en su mayoría fueron factores como el logro, crecimiento, reconocimiento-responsabilidad y progreso que se relacionaban con el contenido del trabajo. Fueron los verdaderos motivadores porque eran capaces de dar al trabajador una sensación de satisfacción.

Los otros factores higiénicos, se referían fundamentalmente al salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo, etc. Les llamó factores de higiene porque no producían mejora alguna en las actitudes o el comportamiento del trabajador; únicamente evitaban la insatisfacción y el decaimiento de la moral. No tenían relación con el trabajo, sino con el medio ambiente en que se desarrollaba. La falta de atención a estos factores de higiene tenía un notable efecto negativo en las actitudes; pero no producían un efecto positivo importante cuando eran bien atendidas, además una vez que se conseguían se daban por seguros de ahí en adelante.

Es obvio que los motivadores no pueden funcionar en ausencia de la higiene y que ésta a su vez ejerce un leve efecto sin aquellos. Pero ambas cosas son indispensables si se quiere mantener la productividad en un nivel elevado y si el trabajo en sí quiere convertirse en fuente de satisfacción más que en

inevitable fatiga. Para determinar claramente esta relación, Herzberg se las ingenió para establecer los numerosos factores de motivación dentro de una perspectiva bien equilibrada y realista, que no daba importancia a ninguno de ellos a expensas de cualquier otro.

La mayoría de los incidentes que causaron los sentimientos positivos de solo corta duración se originaron en el reconocimiento de otras personas de su buena labor. Los sentimientos más duraderos se debían a factores como ser asignados a una labor estimulante, tener considerable responsabilidad y ser ascendidos a puestos de mayor importancia. La clave para la motivación sostenida parecía consistir en las asignaciones que empujaban a los hombres hasta los límites de su capacidad y que emparejaba el crecimiento de sus habilidades con desafíos nuevos y más serios.

Las prácticas efectivas de supervisión tenían un efecto esencialmente higiénicos; mantenían a los hombres alejados de la sensación de pasar desapercibidos y les aseguraba que sus supervisores eran personas decentes que tenían muy en cuenta los intereses de ellos.

Herzberg concluyó que la higiene constituía una base esencial para la motivación y requería un buen tratamiento de aquellos factores que servían de fondo, como salario, supervisión y condiciones de trabajo. Si estas llegaran a escapar de su actual

buena condición, constituirían un serio insulto al sentido de -  
valía del individuo. Por otro lado, si estos factores de fondo -  
se encontraban en equilibrio, el individuo no por fuerza respon-  
dería con exagerado entusiasmo. Lo fundamental sería que sus ne-  
cesidades motivadoras estuvieran satisfechas, es decir cuando su  
ocupación impulsara su crecimiento personal. Este crecimiento -  
personal constituye potencialmente, el motivador más poderoso, -  
pues nunca quedará saciado. Por otro lado, el crecimiento flore-  
ce mejor cuando existe una gran cantidad de libertad para expe-  
rimentar, para seleccionar la tarea específica en que se quiere-  
trabajar. Conceder tal libertad sin discernir, se tornaría en un  
caos, sin embargo existe un término medio: A gente cuidadosamen-  
te seleccionada resultaría benéfico permitirle decidir por sí -  
misma cómo alcanzar las metas que les han fijado sus superiores.  
Si los dirigentes quieren motivar a sus empleados, lo pueden ha-  
cer sólo mediante los factores asociados con el trabajo mismo.--  
Que lo hagan más interesante o menos rutinario; que reconozcan -  
un trabajo bien hecho; que aumenten la autonomía del empleado y-  
que lleven a cabo las promociones de acuerdo con el rendimiento.  
Que no esperen que los aumentos de salario, la supervisión de las  
relaciones humanas, las mejores condiciones de trabajo o compa-  
ñeros más amistosos produzcan un aumento general en la motivación  
de los empleados. Lo más que se puede lograr con estos factores-  
extrínsecos es un cierto estado neutral en el que las necesida -  
des básicas de supervivencia dejan de ser un problema.

### ACTITUDES Y SATISFACCIONES

PROBLEMAS Y DEFINICIONES.- El concepto de " actitud ", merece una cuidadosa atención. " Actitud " es una de las palabras más vacías y contraproducentes que emplean los gerentes que creen estimular a sus empleados. Desafortunadamente también es una de las palabras que se emplean con más frecuencia. A un empleado - le dicen que tiene una " buena actitud " y a otro que tiene una " mala actitud ". Estas evaluaciones por lo general significan lo que el empleado cree que significan. Peor aún, pueden significar lo que el empleado quiere que signifiquen. En el último - de los casos el jefe que lanza en todo momento la palabra " actitud " , crea una situación en que los empleados no pensarán nunca en su comportamiento específico, en lo que están haciendo en el trabajo, porque creen que el jefe no tiene interés en las acciones específicas.

El problema con una actitud no es porque no exista , sino porque no es directamente visible ni observable. Decir que una persona tiene una buena actitud, sería como formular una frase indirecta, sujeta a numerosas interpretaciones. No podemos ver una actitud, porque en el peor de los casos, es una abstracción y, en el mejor de los casos, es un vago pronóstico basado en acciones indefinidas del pasado.

( 1 ) Tratado de Psicología empresarial., B.Von Haller Gilmer.,

## CAPITULO III

### ACTITUDES Y SATISFACCIONES

En cambio, podemos ver el comportamiento. Podemos observar el desempeño real del empleado y comentarlo directamente en forma positiva o negativa; lo podemos hacer sin referirnos nunca a la actitud del empleado. La actitud general del empleado no solo es irrelevante para la tarea específica que se tiene delante, sino que es invisible. Además, cuando es relevante, es deciffrable únicamente por medio del desempeño observado.

Si insistiésemos en el mismo aspecto, se podría definir el término "actitud en el trabajo", como el sentimiento que el empleado tiene acerca de su trabajo, su disposición a reaccionar en un sentido u otro ante los factores específicos relacionados con su trabajo ( 1 ). Como es lógico, a todo jefe le interesa el conocer las actitudes de sus empleados con respecto a su trabajo para saber las medidas adecuadas a tomar en cada caso. Para ello dispone de los siguientes medios para averiguarlo:

1.- Vías regulares de comunicación.- Los dirigentes dependen en alto grado de las investigaciones efectuadas por encargados y otros mandos intermedios para conocer y valorar lo que el trabajador piensa. Dichos informes parecen ser un medio normal para tratar de conocer las actitudes del empleado. Desafortunadamente en la mayoría de los casos suelen ser una fuente de información poco confiable ya que al transmitirse los datos de las actitudes, sufren de una deformación de contenido,-

y como resultado, se forman ideas falsas.

2.- Vías Difusas.- Los rumores suelen ser otro de los medios para conocer las actitudes, aunque muy poco efectivos, ya que por regla general, la información que proporcionan, llega distorsionada a manos de los interesados. Más peligrosas aún, son las actitudes comunicadas de manera indirecta, puesto que sólo reflejan los extremos. A través de éste método, las actitudes de la mayoría de las personas, nunca son expresadas imparcialmente.

3.- Entrevistas.- El dialogar con las personas se usa con frecuencia como medio de conocer las actitudes de manera espontánea y a través de ellas las actitudes de los empleados quedan al descubierto.

4.- El Cuestionario.- Es el medio más económico y posee las ventajas de lograr mayor objetividad y de medida proporcionada por el tratamiento cuantitativo de las respuestas y a través del cual se determinan los sentimientos de los empleados.

A continuación se presentarán algunos de los factores más estrechamente ligados con las actitudes en el trabajo:

1.- Seguridad.- Se refiere a la estabilidad del empleo en el que el trabajador siente que tiene una posibilidad razonable de trabajar con una empresa estable. El hombre que posee seguridad, siente que es valorado por la empresa y que tiene los medios

suficientes que le permitan conservar su empleo. La seguridad es un factor que aumenta ligeramente en importancia con el incremento de la edad.

2.- Oportunidades para el ascenso.- Este factor es de gran relevancia sobre todo para aquél que se preocupa por ascender. El profesional y los dirigentes tienen este factor dentro de su propio control individual. En cambio, para el hombre situado en una semidirección, el problema de la oportunidad aumenta su importancia porque su futuro está estrechamente ligado con lo que ocurra dentro de su empresa. La carencia de oportunidades para el ascenso constituye una fuerte razón para que no guste el trabajo, pero en pocas ocasiones se menciona este factor como contribuyente de satisfacción. Existen evidencias de que hay una disminución en la importancia del factor ascenso con el aumento de la edad. Una vez que el individuo ha alcanzado el nivel deseado y está adaptado a su situación, otros factores se hacen más importantes para él, como por ejemplo, la continuidad en una empresa estable.

3.- Empresa y Dirección.- Este factor de trabajo raras veces constituye un motivo importante de insatisfacción, pero contribuye sustancialmente a la satisfacción del empleado. En términos de nivel de ocupación es evidente que cuanto más alto sea el nivel de habilidad, mayor será la satisfacción con la empresa.

4.- Remuneración.- Los estudios demuestran que el factor remuneración contribuye más a la insatisfacción que a la satisfacción -----

facción del trabajador. Pocas veces alguien expresa su satisfacción por la cantidad de dinero que percibe.

5.- Aspectos Intrínsecos del trabajo.- Existen muchas razones por las que a la gente no le gusta su trabajo, sólo por amor al mismo. Cualquiera que sea la causa, lo que el hombre hace con su empleo particular contribuye a la vez a su satisfacción y a su insatisfacción. Muchos mandos intermedios o directivos dicen que a ellos les gusta su trabajo porque intrínsecamente los desafía y estimula

6.- Mando Intermedio.- Para el trabajador, su superior inmediato es una figura paternal y un molesto jefe que contribuye con igual fuerza a la satisfacción y a la insatisfacción. El mando intermedio parece ser menos importante en las altas esferas a pesar de que la gente en posiciones elevadas tiene una mayor tendencia a verbalizar los errores con su propia estructura supervisora. Este aspecto, al desarrollar sus muchas funciones con el trabajador, es un punto central para la formación de las actitudes.

7.- Aspectos sociales del trabajo.- Incluye necesidades tales como la pertenencia y aprobación social. Contribuye a la vez a la satisfacción y a la insatisfacción del empleado. Una persona que se siente parte de su grupo productivo, es más feliz en su trabajo que el que se considera a sí mismo inadaptado.

8.- Comunicación.- La falta de una buena comunicación puede ser-

la causa de que no guste un empleo pero nunca una razón específica para que guste. La buena comunicación, significa lo opuesto a ser ignorado.

9.- Condiciones de trabajo.- Temperatura, iluminación, ventilación, facilidades de aparcamiento, cafetería, sanitarios, etc.,- son puntos que producen críticas cuando el empleado quiere desahogarse. Las condiciones de trabajo son más importantes para las mujeres que para los hombres. Para los trabajadores con empleos peligrosos, las condiciones de seguridad son las más importantes pero cuando las reunimos con los otros nueve factores laborales, las condiciones de trabajo quedan en penúltimo lugar.

10.- Beneficios.- Jubilación, hospitalización, permisos, vacaciones y festividades son ahora típicos beneficios de la mayoría de los empleados. Este factor no ha sido mencionado como contribuyente real a la satisfacción o a la insatisfacción en los estudios sobre las actitudes en el trabajo.

Para cualquier persona que maneje gente, lo fundamental es saber estimular el comportamiento deseable y desalentar el indeseable. El refuerzo es una manera de lograr que la gente relacione una respuesta positiva con las acciones deseables, y una respuesta negativa o ninguna respuesta con las acciones indeseables. Todas las técnicas de administración de la conducta, se basan en

la hipótesis de que el comportamiento es una función de sus consecuencias. Las personas están más inclinadas a repetir una acción si sus consecuencias son agradables, y de la misma forma no son muy dadas a repetirla si las consecuencias son desagradables. Las consecuencias que puede tener una acción se reducen a cuatro: refuerzo positivo, refuerzo negativo, castigo y extinción. Las dos primeras tienden a producir más el mismo comportamiento; las dos últimas lo producen menos. Todas representan estrategias que el supervisor puede utilizar para cambiar o afirmar el desempeño del empleado.

Una forma de aumentar la probabilidad de que un desempeño o una conducta se repita, es anexar a esa acción un suceso positivo. Esta técnica se llama refuerzo positivo. Una respuesta que se refuerza positivamente tiende a repetirse por la razón simple de que es recompensada. El entrenamiento en técnicas de supervisión pone énfasis en el refuerzo positivo, porque se ha comprobado que es útil: es claro, directo, predecible, práctico e incondicional ante los efectos secundarios. En todos los casos, el refuerzo positivo consta de la introducción de algo gratificador después que se ha mostrado la conducta que se va a premiar. Otro tipo de premio es la eliminación de algo negativo después de la acción. En este caso, la persona se inclina a repetir la conducta porque algo que no le gustaba desapareció como consecuencia de su comportamiento. Este alejamiento o eliminación de condiciones

adversas, se llama refuerzo negativo. El refuerzo viene del retro de un estado negativo. Es importante notar que se refuerza negativamente una acción para fomentarla, no para reprimirla. Aunque el refuerzo negativo se confunde muchas veces con el castigo estas dos técnicas son totalmente diferentes y tienen propósitos opuestos. Existen dos estrategias que producen en menor grado el comportamiento deseado. La primera y más obvia es el castigo que no es lo mismo que el refuerzo negativo. Mientras el segundo estimula realmente una acción, el castigo es el intento de reducir la probabilidad de que una acción se repita anexando a la acción indeseable un suceso claramente desagradable. Por tanto, el castigo a una respuesta, tiene éxito cuando causa que la conducta - la reduzca en términos de frecuencia.

Aunque se recurre en gran medida al castigo como consecuencia de una conducta indeseable, sus ventajas son dudosas debido a sus efectos secundarios negativos. Además la persona castigada reanuda normalmente el comportamiento indeseable en cuanto se - suspende el castigo. Por eso, en lugar de imponer compulsivamente el castigo, se debe emplear de manera selectiva.

La otra técnica básica para reducir la probabilidad de que - ocurra una conducta, es la extinción. Con la extinción, el desempeño indeseable no recibe ni premios ni castigos, simplemente se ignora. El supervisor no responde en lo mínimo a la conducta. Los comportamientos inadvertidos tienden a disminuir, y un comporta-

niento se extingue finalmente por la continua falta de refuerzo .

El gerente tiene que estar consciente de las consecuencial - potencialmente negativas por ignorar conductas deseables. En este punto se debe entender que aún cuando se use la extinción cons - ciente y apropiadamente, no es una técnica precisa; muchas veces - las acciones positivas se ignoran y se desaniman accidentalmente. En realidad, el castigo es un método incierto, especialmente cuan - do se emplea sin tener en cuenta otras alternativas.

En gran parte no se pueden predecir los efectos del castigo, mientras que pueden predecirse muy acertadamente los efectos del - refuerzo positivo. En otras palabras, el castigo no debilita la - conducta tanto como la afirma el refuerzo positivo. Aunque muchos supervisores se pronunciarán por la efectividad del castigo, las - investigaciones demuestran que tiene numerosos efectos secunda - rios negativos. En primer lugar, el castigo proporciona solo una - reducción temporal de la conducta indeseable. Es cierto que en - principio el castigo obliga al empleado a reducir al mínimo el c - comportamiento censurable, pero una vez que se le retira, el em - pleado reanuda por lo general la conducta indeseable. Una segunda - desventaja del castigo es que incrementa las reacciones emociona - les contraproducentes. Con frecuencia, el comportamiento que se - reprime con el castigo, se sustituye por reacciones emocionales - negativas como ira, hostilidad, agresión, frustración, miedo y - distanciamiento. Como supervisor, se puede sentir que el empleado

Está recibiendo lo que merece, y hasta se podrá sentir contento - por el miedo del empleado y su reacción defensiva. Pero a largo - plazo, estas reacciones no motivan al empleado a trabajar mejor.- Al contrario, son profundamente desalentadoras. Finalmente, el uso habitual del castigo no desarrolla, sino inhibe el desempeño.

Existen también algunos efectos secundarios y más sutiles de castigo. Si se castiga continuamente al empleado, se podría suprimir de modo permanente la respuesta equivocada, aún cuando en otro contexto podría ser la respuesta correcta. El castigo puede - conducir a una conducta ciega e inflexible.

Esto no quiere decir que no se debe emplear nunca el castigo. Al contrario, hay situaciones en que las deficiencias en el desempeño o los problemas de malos hábitos en el trabajo merecen cas - tigarse. Lo que se debe hacer, es emplear el castigo selectiva - mente, después de analizar otras alternativas.

## SATISFACCION EN EL TRABAJO

Se ha comprobado que la satisfacción del empleado es función no sólo de lo que obtiene de su posición laboral, sino también de su situación respecto al nivel de sus aspiraciones. Cuando el ambiente ofrece escasas posibilidades de satisfacer las necesidades de las personas con deseos más fuertes, serán las que se sientan menos a gusto.

Morse ( 1 ), establece que si un empleado se encuentra en una situación en la que no tiene que tomar ninguna decisión y no desea tomarla, registrará una tendencia progresiva a sentirse muy contento o moderadamente satisfecho de su trabajo, pero si dicho empleado no toma ninguna decisión y le gustaría tomar alguna, registrará una tendencia a obtener menos satisfacción de su trabajo. La satisfacción, si la consideramos en función de lo intenso de las necesidades y de la cantidad pagada por el ambiente, nos permite comprender hasta qué grado la formación incrementa la intensidad de los deseos de remuneración económica y status profesional. Cuando la discrepancia entre el nivel de las aspiraciones y de las posibilidades de verlas realizadas se hace excesiva, surge la insatisfacción laboral. En líneas generales, entre los jóvenes, la satisfacción en el trabajo es elevada, pero tiende a bajar duramente durante los primeros años del empleo. El punto más bajo se alcanza cuando los trabajadores pasan de los 25 a los 30 años.

( 1 ) Tratado de Psicología Empresarial., B. Von Haller Gilmer., p. 291

Luego, la satisfacción en el trabajo va creciendo de forma firme y continuada hasta que se produce un descenso temporal en la edad madura. En el grupo de los más jóvenes, el entusiasmo por el trabajo es evidente, pero no lo es menos que cualquier contratamiento en sus planes de destacar se traduce en un descenso automático 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. En la última fase de la madurez, las actitudes más positivas ante el trabajo, aparecen en aquellos hombres que llevan largos años en sus puestos de trabajo.

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.

El conjunto de casi dos mil artículos, demuestra de forma inequívoca, que 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 las personas con una profesión, encabezan la lista de los que están satisfechos de su trabajo, seguidos por los obreros a sueldo y que los obreros de fábrica son los que menos interés tienen por su trabajo. Las personas con mejor formación no sólo muestran una mayor-

satisfacción en lo que hacen, sino que además su preocupación por el trabajo es de otra naturaleza.

No es raro encontrar escasa satisfacción laboral en obreros pertenecientes a los estratos sociales más bajos, donde los vínculos familiares son relativamente débiles, las condiciones materiales de vida no 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.

En un estudio se descubrió que el concepto que uno mismo tiene de los rasgos característicos de su personalidad es un factor importante en la satisfacción laboral. Se ha demostrado que la satisfacción intrínseca del trabajo es solo un factor de la situación total de trabajo. Existen cuatro factores relativamente independientes que contribuyen a la satisfacción derivada de la situación total de trabajo, la satisfacción con la compañía, la satisfacción con la supervisión y la satisfacción con la compensación y la oportunidad de movilidad.

Otro estudio investigó las necesidades a ser satisfechas por la situación total de trabajo. Existen cuatro factores relativamente independientes que contribuyen a la satisfacción derivada de la situación de trabajo. Ellos son: la satisfacción intrínseca del trabajo, la satisfacción con la compañía, la satisfacción con

la supervisión y la satisfacción con la compensación y la oportunidad de movilidad.

Otro estudio investigó las necesidades a ser satisfechas por la situación total de trabajo. Hay un factor general de moral proveniente de una satisfacción integral como resultado de llenar necesidades, la necesidad de reconocimiento social de status y la necesidad de autorrespeto.

El estudio más abarcador de la satisfacción del trabajo, conocido como los estudios Cornell de la satisfacción del trabajo, una lista de verificación de asuntos descriptivos de la situación total de trabajo. Muestran que la satisfacción del trabajo se compone de cinco aspectos relativamente independientes del ambiente de trabajo. Ellos son: el trabajo mismo, la compensación, la supervisión, las oportunidades de promoción y las características de los compañeros de trabajo. Además se muestra en el estudio que cualquiera de estos factores pueden servir como fuente de satisfacción para un grupo dado de empleados y como una fuente de insatisfacción para otro grupo. También estos factores cambian en su significado para un individuo determinado; lo que es satisfactorio hoy, puede no serlo mañana, según las necesidades y metas del individuo, cambian.

A pesar del hecho de que la satisfacción del trabajo es contemplada como una variable dependiente resultante de la ejecución del trabajo más bien que como causante del nivel de desempeño, el

estudio de la satisfacción del trabajo y la creación de satisfacción en las tareas es una función legítima de la gerencia. No parece posible alcanzar una máxima efectividad organizativa por un largo periodo de tiempo con un nivel bajo de satisfacción de trabajo. Por lo tanto, al diseñar sistemas motivante, debe mantenerse un balance entre las metas, necesidades y capacidades de sus miembros.

A continuación se expondrán los componentes más importantes que influyen en la satisfacción del trabajo:

1.- Paga.- Se han creado sistemas de pagas de incentivos bastante complejos para compensar a los empleados sobre la base de la productividad o sobre algún criterio relacionado. Un extenso estudio muestra que los empleados clasifican la paga como el determinante de más importancia de la satisfacción en el trabajo sólo en aproximadamente el 30% de los casos.

La importancia relativa que los trabajadores le conceden a este factor es una función del salario que reciben corrientemente en relación con el que se les paga a otros que desempeñan trabajos similares o que requieren de instrucción y experiencias similares. La importancia que le conceden es también función de las necesidades de los empleados en relación con lo que pueden adquirir con lo que ganan. Con frecuencia los empleados consideran los factores relacionados con la propia satisfacción y el reconocimiento de los méritos personales más importantes que el salario.

Una vez que el empleado rebasa cierto límite de ingresos, su punto de vista respecto del empleo, tiende a reflejar hasta que grado éste satisface ciertas de sus necesidades de origen social. Por tanto, las recompensas monetarias no se pueden considerar como el incentivo más importante que rige la motivación del empleado.

2.- La seguridad del empleo.- La importancia relativa de la seguridad en comparación con otros aspectos intrínsecos del empleo, - tales como el pago o el reconocimiento de los méritos personales, varía en función de la clasificación del empleo y del grado efectivo de seguridad que los trabajadores sienten en su empleo. Es factible que los empleados que no están bajo la posible amenaza de un despido precipitado, consideren otros factores además de la seguridad, como de gran importancia. Sin embargo hay muchos empleados que recuerdan el abundante desempleo y los aprietos económicos de la depresión y por consiguiente, le adjudican una importancia muy grande a la seguridad del empleo.

3.- Participación y reconocimiento personal.- La sensación de satisfacción y de orgullo personal que le produce al artesano su capacidad de transformar la materia prima en un producto acabado, muy pocas veces se experimenta dentro de la estructura fabril actual. El empleado del presente tiene la misma necesidad que su predecesor de experimentar una sensación de realización, orgullo y valía personal. La importancia de estos factores se manifiesta en los altos rangos que consistentemente les adjudican los traba-

jadores en los cuestionarios, tales como " oportunidades de realizar sus propias ideas " y " crédito por el trabajo realizado ".

4.- Horas y condiciones de trabajo.- Los empleados no consideran las horas trabajadas ni las condiciones en que se ejecuta el trabajo como factores de importancia determinante en la satisfacción del empleo. Esto se debe posiblemente a que en la mayoría de los empleos se realizan las labores con horarios tolerables y en condiciones de trabajo que ofrecen, siquiera, un mínimo de comodidad.

5.- Supervisión.- La importancia que los trabajadores conceden a la supervisión, probablemente se debe a que, en cierto modo, el supervisor es un responsable que representa a la compañía. Cuando se le considera bajo este aspecto, se convierte en una fuerza primordial que facilita o impide al empleado la satisfacción de sus necesidades de reconocimiento personal.

6.- Expectación del empleado.- Tanto el empleado recientemente contratado como su empleador tienen ciertas expectativas relativas al comportamiento de uno y otro. Además de las características obvias de tales expectativas, tales como la cantidad de trabajo que debe ejecutarse y la tarifa de pago, implica un patrón de derechos, privilegios y obligaciones, tanto para el trabajador como para la organización que lo emplea. Tales expectativas no están escritas en ningún contrato formal ni se comunican verbalmente al momento de la contratación. Sin embargo tienen un aspecto de importancia sobre las partes contratantes.

## EL AMBIENTE DE TRABAJO

El ambiente físico en que se trabaja es un elemento crítico-para determinar la eficiencia del sistema hombre-máquina. Puede ser tan oscuro que ni se vean los controles, tan ruidoso, que no se oigan las señales, o tan frío, que no se puedan operar los controles. A continuación vamos a analizar algunos factores de vital importancia dentro del ambiente de trabajo.

1.- ILUMINACION.- Nada puede verse en la oscuridad, un poco de luz aumenta enormemente nuestra visión. Más y más luz la sigue aumentando, pero la mejora disminuye rápidamente. Sin embargo casi cualquier aumento de luz, mientras no la vuelva cegadora, mejora algo nuestra visión. En consecuencia, no hay una cantidad óptima de luz, mientras no la vuelva cegadora, mejora algo nuestra visión. En consecuencia, no hay una cantidad óptima de luz. El problema es recibir la cantidad exacta y cómodamente como sea posible.

2.- RUIDO.- El ruido estorba la comunicación: mientras más fuerte sea, más alto tendremos que hablar para que nos oigan. Pero también nos pueden oír cuando nuestro nivel de voz está abajo del nivel de ruido. La exactitud e integridad de la comunicación, declina al subir el nivel de ruido. Los diseñadores de sistemas que hacen ruido, deberán prever la suficiente amplificación de comunicación oral mediante audifonos o altavoces para asegurarse de -

que se entienda con facilidad lo que se diga. Sin embargo, - el ruido produce efectos a largo plazo. Si el trabajo es repetitivo y no ofrece problemas, el rendimiento declina más rápidamente en condiciones de ruido que en silencio. A pesar de algunas dudas sobre los efectos precisos de ruidos determinados en el individuo, está claro que los ruidos intensos, dañan físicamente. Además los ruidos altos producen síntomas de tensión, descontento entre la mayoría de los trabajadores y estorban la producción.

3.- VENTILACION.- Para que el hombre pueda seguir trabajando le es preciso disipar el calor producido por la actividad física. El mecanismo principal para disiparlo es la evaporación del sudor en la piel. La ventilación determina la eficiencia de este mecanismo. Por consiguiente, los cambios en la ventilación producen cambios en la productividad, en el índice de accidentes y en la moral. El sistema hombre-máquina que opera en un ambiente muy caliente, muy frío o muy sofocante, no alcanzará su máxima eficiencia, por tanto, sistemas efectivos de ventilación son una buena inversión.

Dejando a un lado el ambiente físico del trabajador, ahora pasaremos a analizar el aspecto psicológico. Los conceptos que un individuo tenga respecto a su medio ambiente, tienen mucho que ver con que sea humilde, pesimista, opti -

mista, vocal o impasible, ya que sin importarle en qué clase de mundo crea que está viviendo, siempre trata de comportarse de acuerdo con su propia perspectiva acerca de él. De hecho, sus ideas respecto a sí, son en muchas formas el inverso de sus ideas respecto al ambiente. Al igual que su autoconcepto, las ideas del individuo respecto al tipo de medio ambiente en que vive, rara vez se ven articuladas. La proporción sobre en lo que él cree tener cierta medida de control, probablemente no es sino un reflejo directo de cuán exitoso ha sido en sus esfuerzos por obtener lo que deseaba, así como de cuán infulgente ha sido la gente que constituye su medio ambiente. Si llega a creer que puede manipular los sucesos de modo que la mayor parte de las veces tomen el giro que él quiere, entonces su ambiente y la gente que en él se haya, serán sus herramientas y su materia prima y el papel más importante que el puede desempeñar en tal mundo es el de planificador, organizador y dirigente.

## CAPITULO IV

### PRESTACIONES O BENEFICIOS MARGINALES

### PRESTACIONES O BENEFICIOS MARGINALES

ANTECEDENTES.- Desde los años de 1920, la mayoría de los empresarios se dieron cuenta de la importancia vital de proporcionar algunas prestaciones a los empleados para que tuvieran protección y les ayudaran a elevar su nivel de vida. En consecuencia, establecieron algunas clases de prestaciones. A otros empresarios, les impulsó la opinión de que los trabajadores por su escasa educación y bajo nivel económico, no tenían la habilidad requerida para solucionar sus problemas y necesidades y las organizaciones podrían encargarse de ayudarlos.

Con el fin de mejorar las condiciones de trabajo para sus miembros y de atraer a más trabajadores, los líderes sindicales.- Como consecuencia, los trabajadores obtuvieron beneficios marginales y servicios por medio de la iniciativa del empresario, por la iniciativa del sindicato o por ambas.

Uno de los aspectos básicos para la obtención de prestaciones, fue la recesión económica causada por la depresión de 1929, que causó la congelación de salarios. Para compensar esta situación, se establecieron incentivos especiales en forma de prestaciones adicionales al sueldo, tales como pensiones, jubilaciones, asistencia social, vacaciones pagadas, licencias de ausencia por enfermedad y seguros de salud y de vida. La mayoría de los empresarios tuvieron que continuar con estos beneficios después de la-

Segunda Guerra Mundial ya que los empleados y los sindicatos no estaban dispuestos a cederlos. La rivalidad constante entre los empresarios por tener a los empleados más eficientes y capaces durante el periodo siguiente a la Segunda Guerra Mundial, fue también un factor importante en la retención de los beneficios.

Cuando finalizó la congelación de sueldos, los líderes sindicales unieron sus esfuerzos por alcanzar aumentos de sueldo, que ellos creían que deberían de tener desde hace mucho tiempo. Después de 1948 cuando empezó a nivelarse el costo de la vida, la razón que argumentaban los sindicatos para lograr aumentos en el sueldo no era muy bien visto, aunque sí se reconocía el hecho de que los empleados tenían derecho a mejores niveles de salud y bienestar. De esta manera, las prestaciones se convirtieron en una meta de negociación que los sindicatos podían llegar a conseguir. Hoy en día, las prestaciones ya no son vistas por los empleados como un regalo de la empresa que ella misma tiene la opción de otorgarlas o no. Es muy difícil pronosticar los beneficios que los empleados van a desear en el futuro. Aunque hay un gran interés por conseguir: la jubilación temprana y la disminución de la antigüedad por obtenerla, el empleo garantizado de por vida y un sueldo anual garantizado. Otro aspecto que se predice es que los factores psicológicos como el reconocimiento, la satisfacción en el trabajo y la autorrealización, se convertirán en puntos de negociación en la transformación de las prestaciones de los empleados.

El costo de las prestaciones se ha elevado como resultado de la inflación, lo que ha hecho que las organizaciones tengan que evaluar los beneficios reales de sus planes para permanecer en niveles competitivos con otras organizaciones.

Por la situación de que los sindicatos dirigen más atención a las prestaciones, se da el hecho de que los ejecutivos y administradores de personal, enfatizan su atención en ellas y descuidan otras fases más importantes. De igual manera, demasiada atención en las prestaciones, daría como consecuencia que los empleados se preocupen más acerca de su seguridad futura que de ser productivos. Por lo cual, es esencial que el administrador tenga una visión general que logre el poseer una fuerza de trabajo que dé a la organización la oportunidad de poder costear las prestaciones de los empleados.

### CLASIFICACION

PENSIONES Y SEGUROS.- Probablemente las prestaciones más costosas, sean las pensiones de jubilación que se ofrecen a los empleados, ya que representan un costo fijo otorgado a todos aquellos trabajadores que han laborado en la empresa por un periodo específico de años y tienen una edad establecida. Otras prestaciones importantes por su elevado costo, son los seguros, los cuales serán analizados con brevedad a continuación.

SEGUROS DE VIDA .- Dichas prestaciones que se emplean para la protección de la viuda e hijos del trabajador en caso de su muerte, algunas veces incluye la protección ante posibles incapacidades permanentes, totales o parciales. Por lo general estos seguros son otorgados por alguna institución pública a la que es obligatorio inscribir a sus trabajadores.

Generalmente, la cantidad de cobertura del seguro de vida para un empleado individual está en función del sueldo que reciben. No obstante, existen muchas empresas que dan la misma cantidad de seguro independientemente del sueldo. Sin embargo, en algunas organizaciones el costo es compartido por los empleados y el empresario.

SEGURO MEDICO.- Las prestaciones médicas: quirúrgicas, ortopédica

y medicamentes, son por regla general, otorgadas por la empresas o Estado, a través de Institutos de Seguridad Social o directamente.

VIVIENDA.- Una importante prestación, es una vivienda confortable y decorosa para los trabajadores. En México desde 1917 en la Constitución, se estableció la obligación de los patronos de proporcionar vivienda a sus trabajadores; sin embargo fue una prestación poco cumplida, por lo que en 1971, fue necesario modificar la Ley Federal del Trabajo, para hacer obligatoria la contribución de todas las empresas al Fondo Nacional de la Vivienda con el 5% del salario nominal de los trabajadores. Un año más tarde se estableció el Fondo para los empleados del Servicio Público Federal, también con el 5% del salario nominal.

DESCANSOS.- Aquí se conjugan todas las prestaciones que disfruta el empleado al recibir pago por un tiempo no trabajado. Como por ejemplo el caso de las vacaciones con una bonificación extra para disfrutarlas mejor; las licencias con goce de sueldo por enfermedad o para cumplir con alguna obligación ciudadana; casamiento y maternidad o muerte de un familiar.

Una tendencia reciente con los Bancos de Licencias por enfermedad. Esto permite a los empleados, acumular días no usados de licencia por enfermedad en un fondo común. Si por enfermedad

larga ha agotado alguien todos sus días disponibles, puede emplear días del fondo acumulado.

Los bancos de licencia por enfermedad son muy comunes entre los maestros, la policía y los bomberos. Estos bancos desalientan el ausentismo porque todos quieren proteger los días que se han ganado en conjunto en el banco. Para evitar el riesgo de que los trabajadores irresponsables terminen malgastando el tiempo de todos, un comité da el visto bueno a cada solicitud de tomar un día del banco.

#### OTROS BENEFICIOS MARGINALES

**SERVICIOS PARA EL EMPLEADO.**- La mayoría de las organizaciones tienen instalaciones para dar servicio al personal de estacionamiento gratis, comedores y guarderías para los hijos de trabajadores, transportes, etc.

Estos servicios que son costos fijos para la empresa, representan un ahorro para los empleados, puesto que ellos por lo general gastarían parte de sus sueldos en estos servicios. En México, si una empresa otorga alimentos a sus trabajadores, debe incrementar su salario para fines del pago de cuotas al IMSS, por esto se prefiere vender la comida a muy bajos precios para no tener que incrementar el pago de cuotas.

**SERVICIOS DE SALUD.**- Generalmente todas las compañías de

cierto tamaño ofrecen algún servicio de enfermería. La extensión de los servicios fluctúa considerablemente pero por regla general se diseñan para curar enfermedades y lesiones menores. Los servicios de salud también pueden incluir atención por el abuso del alcohol y drogas, programas de terapia y clínicas de mantenimiento físico y consejos sobre nutrición.

**ASESORÍAS.**- Varias organizaciones han establecido servicios de asesoramiento tales como consejeros matrimoniales o trabajadores sociales que ayudan a familias de bajos niveles. Algunas organizaciones tienen una persona calificada a quien los empleados pueden recurrir.

**CAJAS DE AHORRO.**- En muchas organizaciones han sido establecidas para ayudar a las necesidades económicas del empleado. Las cajas de ahorro pre tan dinero a sus socios a bajo interés, y los productos obtenidos más el ahorro, son liquidados a fin de año. Las empresas proporcionan con frecuencia el espacio de oficina, un servicio de deducción de nómina y el tiempo parcial de algún empleado; sin embargo, las cajas son autónomas y manejadas por los propios empleados. Algunas veces son registradas como cooperativas para regirse por la ley. Algunas compañías hacen préstamos para ayudar en la compra de una casa y para proporcionar ayuda financiera que ayudará al bienestar y a la moral del trabajador.

**DIVERSION.**- La mayoría de las organizaciones proporciona algún tipo de programa deportivo en el cual el personal puede parti

cipar en forma voluntaria. Balóncesto, fútbol, golf, béisbol, tenis y natación son muy comunes ya que un gran número de empleados puede participar en estas actividades. Además de los deportes, muchas organizaciones tienen equipos que representan a dichas empresas en torneos de dominó, ajedrez, canasta, etc, con otras organizaciones locales.

Aunque por lo general los deportes son ofrecidos solo a los empleados, muchas funciones sociales son para los empleados y sus familias, es aconsejable que los empleados participen en la planeación de tales programas y acontecimientos para lograr el éxito deseado. Sin embargo, la empresa debe controlar los acontecimientos relacionados con la organización a causa de los posibles riesgos legales en que se incurren.

CAPITULO V

INCENTIVOS MORALES

INCENTIVOS MORALES

Los incentivos de una empresa son las condiciones que controla para aumentar la productividad, la integración o la moral. Los incentivos morales son los más amplios. Las condiciones que aumentan la productividad pueden reducir la integración y la moral, - las que aumentan la integración pueden incrementar o reducir la productividad y la moral, pero las que aumentan el interés intrínseco de los trabajadores en sus labores aumentan también la productividad e integración.

La detenida selección de los trabajadores, a contratar no sólo a los más capaces, sino también a los interesados en un trabajo particular, es un buen medio de mejorar los incentivos morales. Sin embargo, estamos tan acostumbrados a pensar en los incentivos como algo tangible que se le da a un trabajador para que realice mejor sus tareas, que resulta complicado aceptar que una selección mejorada es un incentivo mejorado. No cabe duda de que así es, ya que la selección es un aspecto crítico que puede llegar a controlarse con el objeto de que el trabajador sea más productivo, más leal y que se interese más en su trabajo. En efecto, una selección mejor puede ser un incentivo más eficaz que dar más dinero o una pensión más alta ya que puede tener un mayor significado en la productividad, en la integración y en la moral.

#### UN FACTOR BASICO: CREAR PUESTOS INTERESANTES

Puede ser un factor difícil de propiciar porque lo que es aburrido para un trabajador, puede no serlo para otro.

Herzberg ( 1 ) sugiere que hay que enriquecer los trabajos de la industria. Sostiene que en vez de dar cada vez menos tareas a la gente, deberán dárseles tantas relacionadas con su trabajo como pueda hacer. El trabajo debe dar oportunidades de autorrealización. Será lo suficientemente complejo como para que el individuo demuestre que puede aceptar su responsabilidad. No deberá estar del todo definido; su descripción tendrá abierto un extremo para que el trabajador tenga oportunidad de demostrar su creatividad. Deberá ser de interés directo para él. Estos requisitos son difíciles de satisfacer. Enriquecer el trabajo es más que ampliarlo, significa más tareas por realizar y una mayor parte de la persona completa enfrascada en la realización. Se han dado casos en los que el enriquecimiento del trabajo ha coincidido con un aumento en la productividad. Otra manera de dar interés al trabajo es tratando de estimular a los empleados a contribuir en la planeación y ejecución del trabajo. El enriquecimiento del trabajo y la participación en las decisiones sobre el mismo, son formas de hacerlo más interesante a las personas.

En general, los incentivos morales son los más eficaces. Frecuentemente, los incentivos de productividad, lo son solo de nombre ya que no incrementan la productividad y cuando lo logras es-

(1) Psicología de la Conducta Industrial., C.S. Smith, H Wakeley.

como si la energía de los trabajadores disponible para lograr las metas de la empresa fuera una constante, pues el incremento de la productividad tiende a causar una baja en la moral.

Los incentivos morales efectivos crean una mayor energía para el logro de las metas de la compañía: el trabajador aburrido que se entusiasma por el trabajo, realiza mayores esfuerzos en él.

como si la energía de los trabajadores disponible para lograr las metas de la empresa fuera una constante, pues el incremento de la productividad tiende a causar una baja en la moral.

Los incentivos morales efectivos crean una mayor energía para el logro de las metas de la compañía: el trabajador aburrido que se entusiasma por el trabajo, realiza mayores esfuerzos en él.

CAPITULO VI

INCENTIVOS ECONOMICOS

### ANTECEDENTES

Cuando los sistemas de remuneración están basados únicamente en los elementos que en teoría requiere el puesto, probablemente no resultarán reconocidas ni recompensadas adecuadamente las contribuciones reales del empleado a elevar la producción. A causa de esto, la mayoría de los sistemas de compensación, pagan con base en las contribuciones reales del empleado. Se han formulado varios sistemas de incentivos económicos, a través de los cuales se pueden remunerar a los empleados, tanto en grupo como individualmente. Algunos de dichos sistemas están diseñados de tal manera que se puedan aplicar a toda la organización, en cambio, otros sólo abarcan ciertas categorías de empleados. Además, algunos sistemas se han desarrollado para pagar de inmediato y otros para diferir los pagos en fecha futura.

Sin embargo, el objetivo de todos los sistemas de incentivos es el de otorgar beneficios tanto a la empresa como a los empleados participantes. El logro de estos fines está en función del manejo del sistema y de las condiciones que rodean su operación y administración.

La opinión compartida entre los empresarios que no han llevado a cabo la implantación de sistemas de incentivos monetarios es que éstos elevarán la motivación de los empleados a elevar su rendimiento. Otra causa del empleo de estos sistemas es el objetivo de atraer empleados más competentes y de estimularlos para disminuir la rotación del personal.

Los primeros incentivos económicos para premiar a los empleados, fueron en base a su producción; por ejemplo, Frederick W. Taylor y sus contemporáneos a quienes se les considera padres de estos sistemas, creían que los empleados realizarían un mayor esfuerzo si se les remuneraba en base a las cantidades producidas en lugar de por día trabajado. Taylor creó el sistema de incentivos llamado " pago diferencial por pieza ". Mediante dicho sistema se les paga a los empleados cierta cantidad fija de dinero aún si producen menos de lo fijado por las normas de producción y una cantidad superior si producían más de lo fijado por esta norma . Así, se estimulaba a los empleados a sobrepasar los niveles mínimos de producción. Además de este sistema han surgido otra gran variedad de métodos que únicamente difieren en los medios empleados para calcular el pago de primas de incentivos. Todos tienen en común el tratar de relacionar el pago del empleado con su grado de productividad, aunque de distinta manera.

Podríamos decir que " incentivo " es una serie de condiciones cuyo fin es el de satisfacer una necesidad, pero particularmente, sería toda condición especial que se controla de manera intencional para que las personas actúen en la forma deseada. Si una compañía desea que sus empleados sean más productivos, más leales y que se interesen más en su trabajo, buscará controlar las condiciones que aumentan la productividad, la integración y la moral. En general, todo lo que haga deliberadamente para alcanzar estas metas es un incentivo. Pero este incentivo-

será débil o fuerte y alcanzará o no el fin deseado. Mientras más sepamos sobre el hombre y su trabajo, mejores incentivos encontraremos y más numerosos serán los que se puedan emplear. En especial examinaremos el más conocido, antiguo y generalizado incentivo de producción: el dinero.

El dinero satisface necesidades; pero, aún así, valerse de él, para hacer que la gente trabaje más es una tarea compleja. En primer término, no se dispone de él en cantidades ilimitadas, y en segundo, muy poco sabemos lo que significa para la gente y sobre su relación con el desempeño efectivo. Mucha es la gente que encuentra difícil hablar sobre lo que significa el dinero. La mayoría de nosotros nos ocupamos de lo relativo a sueldos y salarios en forma muy secreta: no nos gusta decir cuánto ganamos ni preguntar cuánto ganan los demás.

Opshal y Dunnette ( 1966 ) enuncian cinco teorías sobre como puede operar el dinero como incentivo:

1.- Puede ser un reforzador condicionado general.- A menudo se le asocia con satisfactores de necesidades básicas, como el alimento y bebida. En consecuencia, se podría acabar por generalizar la relación; es decir, acabamos por aceptarlo como medio de satisfacer necesidades, como uno de los llamados " reforzadores secundarios ".

2.- Puede ser un incentivo condicionado.- Comúnmente se le asocia con otros incentivos básicos. El resultado es que acabamos generalizando la relación y aceptándolo como incentivo. Esta teoría se puede demostrar en condiciones de laboratorio; sin

embargo, es difícil demostrarla en situaciones reales de trabajo, porque es difícil hallar un incentivo más básico que el dinero.

3.- Puede ser un reductor de la ansiedad.- La mayor parte de nosotros sentimos ansiedad cuando no tenemos dinero. A medida que crecemos en esta cultura, aprendemos que nos sentimos " Mal " cuando no tenemos dinero y " bien " cuando lo tenemos. El dinero reduce nuestra ansiedad y nos hace sentir mejor.

4.- Puede ser un " factor de higiene ".- Una teoría generalizada de lo que motiva a la gente a trabajar dice que en el trabajo hay ciertos rasgos, como la autonomía y responsabilidad de la persona que son " motivadores ". Los aumentos en estos rasgos aumentan la satisfacción y desempeño en el trabajo. Otros rasgos del trabajo son " factores de higiene " que se necesitan mantener y a veces aumentar para evitar el descontento. Sin embargo, no aumentan la satisfacción. Al dinero es uno de esos factores de higiene. Algo de dinero impide que estemos descontentos; pero más dinero no nos satisface más.

5.- Puede ser un " instrumento " para obtener los resultados deseados.- Podría ser un incentivo para quien crea que lo conducirá a la meta deseada, y se supone que el trabajador con tesón le dará más dinero. Pero si no ve en él un instrumento para alcanzar lo que quiere o si no espera recibir más dinero trabajando más, entonces el dinero dejará de ser un incentivo para él ( 1 )

Muchas empresas se encuentran satisfechas con los planes de incentivos y les atribuyen una reducción en los costos y un incremento en la productividad. En efecto, muchos de tales planes funcionan pero no como resultado de la efectividad del dinero como incentivo. Hay otras muchas razones del porqué los planes de incentivos con frecuencia obtienen los resultados buscados por la gerencia. Primero, la presencia de un standard realista tiende a motivar a los empleados, ya que define una meta a ser alcanzada dentro de un periodo específico de tiempo. Segundo, sin standards establecidos, los supervisores no saben qué se espera de ellos y muchas veces reflejan su inquietud a través de actitudes agresivas hacia los trabajadores de producción. Una tercera razón, es que antes de la institución de standards de producción, hay usualmente un periodo de análisis intensivo de los métodos que mejoran la mecánica de la ejecución de las tareas, con el resultado de que puede hacerse más trabajo con menos esfuerzo y fatiga. Cuarto, la introducción de standards refuerza a la gerencia a mejorar la función de control de la producción de manera que el flujo de trabajo mantenga un ritmo más regular con menos periodos de paralización, debido a la espera de materiales.

Es incierto el valor del dinero como incentivo de producción. Su valor es más cierto como medio de mantener vinculado a un individuo a la organización. Aumentar el salario reduce las posibilidades de que el trabajador abandone la organización y aumenta la probabilidad de que sea leal a la compañía. De ahí

que suban los sueldos en épocas de empleo pleno y que se paguen sueldos más altos a la gente más capaz a fin de retenerla.

Las empresas que se valen del dinero como incentivo de producción, lo relacionan con la productividad del trabajador. Como incentivo de integración, se le paga bien para retenerlo una semana, mejor para retenerlo un año y estupendamente para retenerlo la vida entera. El dinero es un buen incentivo de integración porque realiza mejor el deseo básico del trabajador de tener seguridad en el puesto. El trabajador típico prefiere el dinero seguro a más dinero.

REQUISITOS PARA LOGRAR EL ÉXITO EN LA ELABORACIÓN DE UN PLAN

DE INCENTIVOS

Un sistema de incentivos puede funcionar con efectividad en una organización y en otra no lograr los objetivos fijados. La causa de este fenómeno es la siguiente: La eficiencia de un sistema, reside básicamente en las condiciones ambientales de la organización. Es indispensable que los empleados confíen en que el sistema actuará equitativamente y de acuerdo con sus objetivos y deseos. Además es necesario que los empleados sientan el deseo de tener incentivos. Estos deseos se cumplirán si el sistema se realiza adecuadamente. El pago de incentivos no se debe relacionar solo con los beneficios que aportarán a la organización, sino que es necesario que los empleados lo perciban como un beneficio directo para ellos. A continuación se expondrán los principales aspectos a cuidar en el desarrollo de un plan de incentivos ( 1 ).

1.- Ambiente apropiado.- Es de fundamental importancia el ambiente en una organización y la actitud de los directivos hacia los incentivos. Es muy factible que un sistema fracase si la moral imperante es baja, si los empleados son tratados injustamente o si existe un ambiente tenso. Es necesario que la administración esté dispuesta a ceder un poco de su autoridad de manera que induzcan a sus empleados a participar en las condiciones que afecten su trabajo y rendimiento, además de su forma de ganar el incentivo.

( 1 ) Administración de Personal., Hernández, Sverdlik., p.147-150

2.- Empleo de un método apropiado.- Existen algunos planes que proporcionan incentivos de manera individual que reducen la productividad del empleado en lugar de aumentarla. Se debe tomar en cuenta que existen diferentes planes de incentivos con el fin de estimular las diferentes clases de motivación y apropiación de los empleados, el sistema elegido por la empresa debe tratar de fomentar la contribución real del individuo y la consecución de sus metas. Se llega a dar el caso en que el sistema de incentivos para elevar la productividad cause una calidad deficiente y costos elevados. Otro aspecto que influye en la selección y éxito del sistema de incentivos es el tamaño de la organización. Un ejemplo en las organizaciones grandes es que los empleados no logren integrar sus contribuciones individuales con las recompensas otorgadas por la empresa. También pueden surgir problemas de comunicación que dificulten el que la empresa transmita las ventajas del plan, sobre todo si el sistema es complicado. Una consecuencia de esto sería la de no lograr la confianza de la persona.

3.- La cantidad del pago.- La cantidad de pago adicional que se le otorgue a un empleado por un plan de incentivos, repercutirá en la motivación. Por lo general, cuanto más grande sea el pago, más dispuestos estarán los empleados a realizar un mayor esfuerzo para lograrlo. Sin embargo, si la recompensa es demasiado grande, puede disminuir la influencia que tenga ese dinero sobre el esfuerzo. La posibilidad existente de poder obtener una prima adicional también repercute la motivación -

que logre el incentivo. Si la posibilidad es demasiado alta o baja dará menos motivación a los empleados a trabajar más.

4.- Diferencias en necesidades económicas.- Los empleados poseen diferentes necesidades y diferente grado de voluntad de realizar méritos para cubrirlos. El nivel económico; el tamaño de la familia y el modo de vida pueden llegar a afectar sus actitudes sobre la obtención de dinero. Algunos empleados prefieren dedicar su tiempo y energía en otros aspectos, mejor que a un trabajo adicional. Otros consideran que el elevar su nivel económico aumentará la cantidad que tenga que pagar por concepto de impuestos pagados sobre ingresos. Como consecuencia, muchos no quieren un trabajo extra.

5.- Los pagos diferidos y las reacciones que provocan.- Los empleados pueden reaccionar de diferente manera frente a retrasos del pago de incentivo. Por lo general si se paga la prima poco después de ganarla, el incentivo tendrá un valor mayor como motivación para los empleados a un nivel socioeconómico más bajo. Por el contrario, los empleados profesionales y ejecutivos, con entradas altas, están más dispuestos a aceptar demoras en los pagos de incentivos, los cuales se pueden ir acumulando en sus cuentas individuales.

6.- La percepción individual de las recompensas.- Los empleados deben percibir la relación entre el incentivo y el esfuerzo necesario para ganarlo. Probablemente esto suceda si existen parámetros objetivos para medir la aportación individual. También es indispensable para una motivación efectiva el hecho

de que el empleado se comprometa a alcanzar cierto nivel de producción. Además se requiere la confianza y la comprensión mutua entre los empleados y sus supervisores. Nunca se debe permitir que los pagos de incentivos pierdan su relación directa al rendimiento. Deben constituir una recompensa realmente ganada. Para hacer más palpables los incentivos, se recomienda que los pagos de éstos se separen del pago del sueldo normal.

7.- Análisis del costo-beneficio.- Las ventajas de un sistema de incentivos para la empresa, pueden ser: aumento de la productividad y el logro de una mayor satisfacción en sus empleados. Los beneficios no serán solo la reducción de los costos por unidad de labor, sino también de una reducción de gastos indirectos. En los gastos indirectos se debe incluir los costos de establecimiento de las normas de su rendimiento; el costo de mantenimiento y los controles del plan. También hay que incluir en los costos el tiempo requerido en entrenar a los empleados en el sistema.

Cuando un plan de incentivos no tiene éxito, puede causar que los empleados ganen más por la misma o una cantidad menor de trabajo. Peor aún; en ocasiones puede acelerar una reducción en la productividad del empleado y conflictos con el sindicato, lo cual aumentaría los costos laborales.

## INCENTIVOS ECONOMICOS PARA EL PERSONAL NO ADMINISTRATIVO

1.- INCENTIVOS PAGADOS POR HORA.- Se elaboran planes de incentivos económicos para los empleados pagados por hora. Algunos métodos incorporan la prima en el sueldo y otros lo emplean como suplemento al sueldo normal. El monto del pago de incentivos puede relacionarse directamente al monto de la cantidad de unidades producidas, a la consecución de objetivos específicos a la elevación de la eficiencia o a los niveles fijados por la organización.

2.- EL TRABAJO A DESTAJO.- Este sistema consiste en multiplicar la cantidad de unidades producidas por el valor de cada unidad. Este sistema puede producir una elevada motivación financiera a los empleados, sobre todo a los que poseen un gran deseo de aumentar sus ingresos, porque la paga que reciben están en proporción directa con su rendimiento. Una ventaja de este plan es que permita a la empresa el calcular sus costos de mano de obra con gran exactitud ya que los costos son los mismos para cada unidad de producción. Por lo general no se paga por el tiempo en que los empleados permanecen inactivos, a menos que se deba a causas como materia prima defectuosa, interrupciones de energía eléctrica, deterioro de maquinaria, etc.

3.- EL COMPUTO DEL PAGO POR PIEZA.- Aunque las normas fijen la cantidad de tiempo necesario para la ejecución de un trabajo, dichas normas por sí solas no determinan el importe de los

incentivos. Para determinar el incentivo, se debe considerar también el sueldo pagado por hora. Se computa este valor por pieza de la siguiente manera: Se dividen 60 minutos entre el tiempo estimado de producción por unidad, lo cual nos dará la cantidad de unidades por hora, a continuación se divide el salario pagado por hora entre las unidades producidas por hora, lo cual nos dará por resultado la cantidad que será pagada por unidad.

4.- EL TRABAJO A DESTAJO EN DESUSO.- Una de las causas por las cuales el trabajo a destajo no es muy empleado en la industria actual, es debido a que las normas para muchos trabajadores son difíciles de fijar. Muchas veces sucede que el costo de determinar y mantener estas normas puede exceder los beneficios del trabajo a destajo. Otra causa es la mecanización de la producción, por lo que las aportaciones individuales son difíciles de establecer, debido al escaso control que tiene el empleado sobre su rendimiento, también es difícil el uso del destajo como sistema de pago cuando la calidad es de suma importancia.

El sistema a destajo reduce la motivación individual hacia la producción y hacia la obtención de dinero. Se ha comprobado que el trabajo a destajo causa fricciones entre la dirección y los obreros, las cuales producen una disminución en las normas de tiempo de producción.

5.- PAGO DE PRIMAS.- Son incentivos adicionales al sueldo básico. Tiene la ventaja de proporcionar a los empleados más dinero por realizar un esfuerzo mayor, además de que se les asegura un

suelo básico. El pago de la prima se puede fijar por la cantidad de unidades que produce una persona o grupo. También pueden establecerse en la cantidad de tiempo que puede ahorrar el empleado en ejecutar una labor, en relación al tiempo fijado para realizarlo.

6.- METODOS DE INCENTIVOS COLECTIVOS.- Estos sistemas son efectivos cuando las contribuciones individuales son difíciles de distinguir o dependen de la cooperación colectiva. Si se utiliza bajo condiciones adecuadas, puede contribuir al trabajo en equipo y al mantenimiento de la disciplina en el grupo. Por lo general, se puede asegurar que, mientras la producción se automatiza, el trabajo en grupo y la coordinación entre los empleados se hacen más necesarios y en consecuencia aumenta la necesidad de cooperación de las personas involucradas. La mayoría basa los pagos de incentivos colectivos en factores tales como los incrementos de las utilidades de la organización, la productividad o la disminución de los costos.

7.- REPARTO DE UTILIDADES POR LEY.- En México este procedimiento consiste en repartir un porcentaje de la venta gravable a todos los trabajadores que hayan trabajado más de 60 días en un ejercicio fiscal. El porcentaje de reparto lo fija anualmente la Comisión Nacional para la participación de utilidades de los trabajadores.

## CAPITULO VII

### MOTIVACION DEL EMPLEADO CON PROBLEMAS DE DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

MOTIVACION DEL EMPLEADO CON PROBLEMAS DE DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

Por regla general, mientras más pase tiempo desde el momento en que surgen problemas de desempeño en el trabajo de un empleado y la reacción del supervisor, más grave se hará el problema y menos efectiva será la intervención del supervisor. Si se ignora un desempeño insatisfactorio, los empleados pensarán que se está premiando dicha acción y por lógica, el comportamiento tenderá a repetirse ya que se le está recompensando. También hay que tomar en cuenta que mientras se premia un modelo de comportamiento durante más tiempo, más difícil será el modificarlo.

Nunca es demasiado pronto para iniciar un diálogo con la persona que tiene problemas de desempeño en el trabajo. Si el supervisor les hace creer que no ve el problema, si espera a que desaparezca o le presta poca o ninguna atención, el problema probablemente se convertirá en crónico.

El acto de llamar la atención del empleado sobre el problema de desempeño de su trabajo puede traer como consecuencia una reacción defensiva aún cuando el énfasis se mantenga en el desempeño y comportamiento y no en la personalidad y actitud. El empleado adoptará con más fuerza una actitud de defensa si el diálogo gira alrededor de un análisis de su personalidad y motivación. Dichas situaciones impulsan al empleado a proteger su autostima a través de los mecanismos de negación, racionalización, pasividad y agresión. Las conversaciones centradas en los problemas de desempeño deben enfocarse hacia el problema y no al

empleado y durante la mayor parte del tiempo se trata sobre el futuro y de la solución, y no del pasado y de la causa.

El patrón de comportamiento de una persona puede estar tan profundamente fijado que ya no es posible modificarlo a través de los recursos que proporciona el ambiente de trabajo. Incluso no es poco común el encontrar que el problema básico que propicia el mal desempeño se derive de la aptitud y no de la motivación. Las técnicas motivacionales no suplirán ni compensarán de manera significativa un mal sistema de selección.

Debemos suponer que el empleado posee un mínimo de capacidades necesarias para desempeñar su trabajo. Entendiendo como "capacidad" el conjunto de factores de habilidad y de personalidad. Diversos trabajos requieren diversas capacidades y por lo tanto, el primer y más importante paso para motivar al empleado es escoger desde un principio al empleado "adecuado". Dicho empleado debe poseer las capacidades que son compatibles con el trabajo que va a realizar. La habilidad del gerente para analizar con corrección los problemas de desempeño influye además sobre las posibilidades de encontrar una solución correcta.

Mager ( 1 ), define el problema de desempeño como una discrepancia entre la forma en que uno realiza su trabajo y la forma en que espera que lo haga. Una vez identificada la discrepancia, se tiene que considerar si es de importancia. Si se estima que la discrepancia no es importante, se le debe ignorar. Si es importante, el gerente tiene que determinar si obedece a una deficiencia de habilidad. Si es así, debe proporcionar

entrenamiento formal para desarrollar esa habilidad o asignarle sesiones de práctica para revitalizarla. A veces las soluciones más simples son las más efectivas, como puede ser el cambio de puesto o la capacitación para el trabajo. Sobre todo lo demás, siempre hay que preguntarse lo siguiente " ¿ Tiene el empleado capacidad para el trabajo ? " Si la respuesta es " no ", lo único acertado será el cambiarle a un puesto en el que sí concuerde con las habilidades que posee el empleado. Si se concluye que el problema de desempeño en el trabajo no se debe a deficiencia de habilidades, el gerente puede considerar entonces las consecuencias que rodean al desempeño deseado; tal vez se encuentre que se está castigando o ignorando el desempeño efectivo. Para mantener el desempeño deseado, éste tiene que producir consecuencias favorables.

PASOS DE ACCION PARA MANEJAR EL PROBLEMA DE DESEMPEÑO ( 1 ) -

1.- PONGA ATENCION EN EL PROBLEMA DE DESEMPEÑO, NO EN EL EMPLEADO.- Esta acción necesita el que se omitan aspectos referentes a la personalidad y actitud del empleado. Se debe poner atención en el desempeño específico o en el comportamiento que no se ajusten a la norma. También se debe aclarar que el problema no es negociable y que tiene que resolverse.

2.-PIDA AYUDA AL EMPLEADO PARA RESOLVER EL PROBLEMA Y EXPONGASUS PROPIAS IDEAS Y LAS DEL EMPLEADO SOBRE COMO RESOLVERLO

Cuando una persona interviene y participa más en la solución de un problema, le da más valor a esa solución. Inclusive, la persona que tiene el problema, probablemente tiene mejores ideas para solucionarlo. Por lo tanto, es mejor que el supervisor no ofrezca una solución al problema antes que el empleado haya sugerido la suya. Para aumentar la posibilidad de que la persona que posee el problema sugiera ideas para su solución, el supervisor debe solicitar ideas en forma abierta. Es decir, debe formular su pregunta de manera que no se la pueda contestar con un simple "si" o "no". Solo después de que el empleado haya dado algunas ideas y sugerencias, debe plantear las suyas el supervisor.

3.- PONGAS DE ACUERDO SOBRE LOS PASOS QUE CADA QUIEN VA A TOMAR Y ANOTIFLOS.- Cuando se pone por escrito un plan de acción hay más probabilidad de que se implante. También se incrementa la autoestima del empleado cuando se anotan sus ideas. Si se -

( 1 ) Cómo motivar a los empleados de hoy., Bernard L. Rosen - baum., p. 123-124

va a rechazar alguna idea, es necesario explicar perfectamente la razón por la cual la solución propuesta no es adecuada.

4.- EXPRESE LA CONFIANZA QUE TIENE EN LA CAPACIDAD DEL EMPLEADO PARA CORREGIR EL PROBLEMA.- Si el supervisor cita algún problema anterior que corrigió el empleado, la expresión de confianza adquiere más autenticidad. Hay que recordar siempre el poder que tiene la profecía autocumplida: lo que se profetiza tiene más probabilidades de ocurrir que de fallar. Los supervisores que transmiten duda y sospecha sobre los problemas que se buscan resolver incrementan la probabilidad de que los problemas continúen.

5.- FIJE UNA FECHA PARA LA REVISIÓN.- Para reforzar el hecho de que la solución del problema no es negociable, se debe fijar una fecha y una hora específica para resolver el problema. Tanto el supervisor como el empleado deben comprometerse a tomar acciones específicas durante el periodo que transcurre entre la decisión inicial y la fecha de la revisión.

6.- ELOGIE AL EMPLEADO EN CUANTO MUESTRE EL PRIMER INDICIO DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO.- Muchos supervisores no prestan atención al mejoramiento del desempeño porque dicen que al empleado se le paga precisamente por eso, o esperan hasta ver totalmente resuelto el problema para dar algún refuerzo positivo. Para llevar a cabo este paso, se tiene que poner atención aún en la pequeña mejora a fin de ir forjando la conducta a partir de ese punto. Los elogios tienen que ser específicos, ya que las generalidades tendrán muy poca influencia sobre un

área particular de comportamiento.

Por último es importante hacer notar que en ningún momento debe comprometerse la productividad para lograr propósitos de relaciones humanas. Este enfoque hace hincapié tanto en el interés por las personas como en la productividad.

ANEXO

PRESTACIONES QUE OTORGA EL I.M.S.S.

1.- RIESGOS PROTEGIDOS Y TIPOS DE PRESTACIONES QUE CTORGA EL -  
I.M.S.S.

SEGURO.- Riesgo de trabajo

RIESGOS PROTEGIDOS.- Accidentes de trabajo, accidentes en trán-  
sito, enfermedades de trabajo.

PRESTACIONES.- En especie y dinero.

SEGURO.- Enfermedades y maternidad

RIESGOS PROTEGIDOS.- Enfermedades o maternidad

PRESTACIONES.- En especie y en dinero

SEGURO.- Invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte.

RIESGOS PROTEGIDOS.- Invalidez, vejez, cesantía en edad avanza-  
da, muerte o matrimonio

PRESTACIONES.- En dinero

SEGURO.- Guarderías para hijos de asegurados.

RIESGOS PROTEGIDOS.- Falta de cuidados maternos en la primera  
infancia durante la jornada de trabajo de-  
la asegurada.

PRESTACIONES.- En especie.

PRESTACIONES EN DINERO

A continuación se realizará una descripción de las prestaciones en dinero de acuerdo con la siguiente numeración:

- 1.- Descripción de las prestaciones
- 2.- Cantidad
- 3.- Duración de la prestación
- 4.- Artículo y fracción de la Ley del Seguro Social

I. RIESGOS DE TRABAJO

- 1.- Subsidio por incapacidad temporal
- 2.- 100% del salario sin que exceda del grupo registrado Grupo W, hasta 10 veces el salario mínimo general que rijan en el D.F.
- 3.- En tanto no se declare capacitado para trabajar o sea declarada la incapacidad permanente.
- 4.- 65-11

- 1.- Pensión por incapacidad permanente total o parcial
- 2.- Según tabla, art. 65 de la Ley del Seguro Social ( LSS ).
- 3.- Vitalicia, rehabilitado o fallecimiento
- 4.- 65-11

- 1.- Ayuda para gastos de funeral
- 2.- Dos meses de salario promedio del grupo de cotización. Mínimo de \$ 1500. Máximo de \$ 12 000
- 3.- Un solo pago

4.- 71-1

1.- Pensión de viudez

2.- 40% de la que hubiere correspondido al trabajador por incapacidad permanente total.

3.- Vitalicia o hasta nuevas nupcias

4.- 71-11

1.- Pensión de orfandad

2.- 20% de la pensión por incapacidad permanente total o huérfanos de padre y madre. 30% de la pensión por incapacidad permanente total a huérfanos de padre y madre.

3.- Hasta los 16 años o hasta los 25, si están estudiando en planteles del sistema educativo nacional., si es sujeto - del régimen obligatorio hasta que desaparezca la incapacidad.

4.- 71-III y IV

1.- Pensión a los ascendientes del asegurado o pensionado, - siempre que no exista esposa, concubina o hijos.

2.- 20% de lo que hubiere correspondido al pensionado por incapacidad permanente total.

3.- Vitalicia

4.- 73-3er. párrafo.

1.- Indemnización global por incapacidad permanente parcial cuando su valuación sea hasta el 15% de incapacidad definitiva.

2.- Cinco anualidades de la pensión

3.- Un solo pago

4.- 65-111, 2do. párrafo

1.- Aguinaldo a pensionados por incapacidad permanente total o parcial, con un mínimo de 50% de incapacidad.

2.- 15 días del importe de la pensión

3.- Un solo pago anual

4.- 65-IV

1.- Incremento cada 5 años a las pensiones por incapacidad permanente total o parcial con un mínimo de 50% de incapacidad.

2.- 10% si la cuantía diaria es igual o inferior al salario mínimo del D.F., 5% si es superior

3.- Cada 5 años a partir de su otorgamiento.

4.- 75-I-II, 76

II. INVALIDEZ, VEJEZ, CESANTIA EN EDAD AVANZADA Y MUERTE

- 1.- Pensión de invalidez
- 2.- Según tabla art. 167
- 3.- Mientras subsista el estado de invalidez
- 4.- 129-II, III y IV , 131

- 1.- Pensión de vejez
- 2.- Según tabla art. 167
- 3.- Mientras subsista el estado que dio origen a la pensión.
- 4.- 137-I III y IV , 131

- 1.- Pensión por cesantía en edad avanzada
- 2.- Según tabla art. 167 e incrementos de acuerdo con art. 171
- 3.- Mientras subsista el estado que dio origen a la pensión.
- 4.- 145-I II III

- 1.- Pensión por viudez
- 2.- 50% de la pensión que le hubiere correspondido al asegurado en caso de invalidez o del pensionado por vejez, invalidez o cesantía en edad avanzada
- 3.- Vitalicia o si contrae nupcias, 3 anualidades
- 4.- 151, 152 153

- 1.-Pensión de orfandad

2.- A huérfanos de padre o madre, 20%; a huérfanos de padre y madre, 30% de la pensión que le hubiere correspondido al asegurado en caso de invalidez, o de la del pensionado - por vejez o cesantía en edad avanzada

3.- Hasta los 16 años. Prórroga a 25 si se encuentra estudiando hasta que desaparezca incapacidad o sean sujetos del - régimen obligatorio

4.- 156,157,158

1.- Pensión a los ascendientes del asegurado o pensionado - siempre que no exista esposa, concubina o hijos

2.- 20% de la pensión por invalidez, vejez o cesantía en edad avanzada

3.- Vitalicia

4.- 159

1.- Asignaciones familiares a la esposa o concubina o hijos

2a.-Esposa o concubina, 15% de la cuantía básica anual de la pensión.

2b.-Hijos, 10% cada uno de la cuantía básica anual de la pensión.

2c.-Padres, 10% a cada uno de la cuantía básica anual.

3a.-Mientras subsista la pensión

3b.-Según lo dispuesto por el art. 156

3c.-Mientras subsista la pensión

4.- 164-1 y III

1.- Ayuda asistencial

- 2a.-10% de la cuantía de la pensión cuando tenga un ascendiente.
- 2b.-15% de la cuantía de la pensión cuando no tenga beneficiario
- 2c.-Hasta un 20% cuando requiera inevitablemente que lo asista otra persona
- 2d.-Hasta un 20% a las viudas pensionadas según el inciso c
- 3.- Mientras subsista la pensión.
- 4.- 159

1.- Aguinaldo

- 2.- 15 días del importe de la pensión
- 3.- Un solo pago anual.
- 4.- 167 último párrafo

1.- Del incremento periódico de la pensión.

- 2.- 10% si la cuantía diaria es igual o inferior al salario mínimo gral. del D.F., 5% si la cuantía diaria es superior.
- 3.- Revisión cada 5 años a partir de su otorgamiento.
- 4.- 172 y 173

1.- Ayuda para gastos de matrimonio

- 2.- 25% de la anualidad de la pensión de invalidez. Cuantía máxima \$ 6 000, 2 anualidades
- 3.- Un solo pago
- 4.- 161

III. ENFERMEDADES Y MATERNIDAD

- 1.- Subsidio por enfermedad
- 2.- 60% del salario promedio del grupo de cotización. En grupo W, el 100% del salario de cotización.
- 3.- 52 semanas a partir del 4o. día; prórroga de 26 semanas, - previo dictamen médico.
- 4.- 104, 105, 106

- 1.- Subsidio en dinero por maternidad
- 2.- 100% del salario promedio del grupo de cotización; en grupo W, el 100% del salario de cotización.
- 3.- 42 días anteriores al parto y 42 días posteriores al mismo.
- 4.- 109, 110

- 1.- Ayudas para gastos de funeral
- 2.- Un mes de salario promedio del grupo de cotización correspondientes. Mínimo \$ 1 000 , Máximo \$ 6 000
- 3.- Un solo pago
- 4.- 112

- 1.- Gastos de funeral a pensionados.
- 2.- Un mes de pensión. Mínimo \$ 1 000, Máximo \$ 6 000
- 3.- Un solo pago
- 4.- 112-2do. párrafo

### PRESTACIONES SOCIALES

La ley del Seguro Social establece en su artículo 253 que :  
" Las prestaciones sociales tienen como finalidad fomentar la salud, prevenir enfermedades y accidentes y contribuir a la elevación general de los niveles de vida de la población ".

Y en su artículo 254 dispone que:

Las prestaciones sociales serán proporcionadas mediante programas de :

- 1.- Promoción de la salud, difundiendo los conocimientos necesarios a través de cursos directos y del uso de medios masivos de comunicación;
- 2.- Educación higiénica, materno-infantil, sanitaria y de primeros auxilios;
- 3.- Mejoramiento de la alimentación y de la vivienda.
- 4.- Impulso y desarrollo de actividades culturales y deportivas y en general de todas aquellas tendientes a lograr una mejor ocupación del tiempo libre;
- 5.- Regularización del estado civil;
- 6.- Cursos de adiestramiento técnico y de capacitación para el trabajo, a fin de lograr la superación del nivel de los ingresos de los trabajadores;
- 7.- Centros vacacionales y de readaptación para el trabajo.
- 8.- Superación de la vida en el hogar, a través de un adecuado aprovechamiento de los recursos, mejores prácticas de convivencia y de unidades habitacionales adecuadas.

- 9.- Establecimiento y administración de velatorio, así como -  
de otros servicios similares; y
- 10.- Los demás útiles para la elevación del nivel de vida indi-  
vidual y colectivo.

Para cumplir con el objetivo de las prestaciones sociales el I.M.S.S. cuenta con 119 centros de Seguridad social y ca-  
pacitación técnica, en donde se llevan a cabo los programas -  
de:

- Capacitación y adiestramiento técnico
- Actividades de salud, educación , vivienda, vestido, funcio-  
nes de cine, teatro, danza, recitales y conciertos musicales,  
exposiciones de artes plásticas, conferencias y charlas.

El I.M.S.S. cuenta con un programa nacional deportivo, -  
dirigido a toda la comunidad, y no solamente a la población -  
asegurada, y para cumplir con el mismo cuenta con 118 insta-  
laciones deportivas distribuidas en el país.

El servicio de guarderías para hijos de madres asegura -  
das y asegurados viudos y de trabajadores del Instituto se -  
proporciona a través de:

- Guarderías para hijos de trabajadoras aseguradas:
  - 42 en el Valle de México
  - 36 en el interior de la República.
- Guarderías para hijos de trabajadores del IMSS
  - 6 en el Valle de México

Para la presentación de obras y otros eventos, se cuenta con 10 teatros propios en el Valle de México y 64 en el interior del país con la denominación de Teatro de la Nación del IMSS.

El IMSS Administra 12 unidades habitacionales: 7 en el Valle de México y 5 en diversas delegaciones foráneas, para proporcionar una vivienda digna al alcance de las posibilidades de los trabajadores; 2 velatorios en el Valle de México, uno de ellos con 48 salas de velación; un centro vacacional y 37 tiendas para trabajadores del IMSS.

### CONCLUSIONES

A través del desarrollo del presente trabajo, se concluye la enorme importancia que desempeña la función del administrador dentro de la empresa, puesto que de él depende que se logre implantar dentro de la misma, un sistema de motivación-adeecuado a sus posibilidades, así como a las necesidades de sus trabajadores, con el fin de lograr la productividad por medio del personal, creando la conciencia en todos los empleados, de que sus esfuerzos son esenciales para el buen éxito del negocio y que ellos habrán de compartir los beneficios que se logren. Además de lo anteriormente expuesto, es importante hacer hincapié en los siguientes puntos.

- Uno de los mayores desafíos en el campo de la administración, es la imperante necesidad de influir y cambiar la conducta de los demás.

é El Gerente que logra el éxito, entendiéndose tal, como el generar una alta productividad de manera constante, es aquél que logra manejar con efectividad el comportamiento de sus empleados sin dañarles la autoestima.

- El Gerente eficiente, es quien posee una amplia perspectiva y que percibe el que las necesidades de la empresa, van acorde a las necesidades del personal.

- Dentro de la empresa, tiene una importancia básica la habilidad para emplear las técnicas existentes de motivación.

- Como se dió a conocer, los administradores no sólo deben manejar el tiempo, recursos materiales y producción, sino

el saber la manera de administrar la conducta de sus subordinados.

- El refuerzo es uno de los conceptos más importantes en lo que respecta al modelamiento de la conducta y por lo tanto de la motivación. En cualquier ambiente es indispensable el conocer la manera de emplear el refuerzo para forjar la conducta de los empleados si uno quiere controlar las situaciones que se presenten.

- Uno de los aspectos que causa un alto nivel de tensión entre los empleados, es el hecho de que exista una falta de comunicación, ya sea ésta positiva o negativa.

- El fijar metas y una comunicación periódica, aumentan el reto de un empleo, aclara al empleado lo que se espera de él y fomenta su sentido de orgullo y de logro; todo esto se traduce en una producción más elevada.

- Si un empleado no tiene un concepto claro de la labor que realiza y tampoco recibe ningún tipo de retroalimentación es totalmente imposible el esperar un desempeño eficiente.

- Finalmente, los Gerentes deben prestar atención a las señales de insatisfacción y ansiedad que puedan surgir entre sus subordinados, puesto que ellos no siempre son capaces de hablar abiertamente de sus sentimientos, ni pueden identificar de inmediato los factores que contribuyen a la pérdida de la motivación.

BIBLIOGRAFIA

- Administración de Recursos Humanos  
Fernando Arias Galicia  
Editorial Trillas
- Administración de Personal  
Hernández, Sverdlik, Chruden, Sherman  
Editorial South Western
- Administración de personal  
Agustín Reyes Poncé  
Editorial Limusa
- El Aspecto Humano de las Empresas  
Douglas Mc. Gregor  
Editorial Diana
- Cómo Motivar a los empleados de hoy  
Bernard L. Rosenbaum  
Editorial Mc. Graw Hill
- Tratado de Psicología Empresarial  
E. Von Haller Gilmer  
Editorial Martínez Roca.
- Administración y Gerencia de Empresas  
Henry L. Sisk, Mario Sverdlik
- Motivación y Productividad  
Saúl E. Gellerman  
Editorial Diana

- **Psicología Industrial y Organizacional**

William C. Hoewel

Editorial El Manual Moderno S.A.

- **Psicología de la Conducta Industrial**

C. Smith, H. Wakeley

Editorial Mc. Graw Hill

- **Psicología para Directivos**

Salvador Escala

Ediciones Deusto

- **Organización y Funcionamiento del Instituto Mexicano del Seguro Social**