

770102

Universidad Autónoma de Guadalajara

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD
Y ECONOMIA

36
29.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PSICOLOGIA Y MOTIVADORES DEL TRABAJADOR MEXICANO

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

MARCOS MONTAÑO ASCENCIO

GUADALAJARA, JALISCO 1984



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E .

	PAGINA
INTRODUCCION.	
CAPITULO I. "MOTIVACIONES PSICOLOGICAS EN EL TRABAJADOR MEXICANO".....	2
CAPITULO II. "MORAL".....	15
CAPITULO III. "LA MORAL NEGATIVA Y SUS EFECTOS".....	26
CAPITULO IV. "SALARIOS".....	33
CAPITULO V. "SALARIOS INCENTIVOS".....	44
CAPITULO VI. "LAS RELACIONES HUMANAS PARA EL TRABAJADOR"..	54
CAPITULO VII. "MOTIVACION".....	73
CAPITULO VIII. "OBJETIVOS PARA EMPRESARIOS Y TRABAJADORES Y - COORDINACION ENTRE EMPRESA Y TRABAJADOR".....	86
CONCLUSIONES.....	91

INTRODUCCION

I N T R O D U C C I O N .

Es rutinario escuchar constantemente quejas y más quejas en nuestro ámbito: Los patrones se quejan de sus trabajadores y viceversa, los trabajadores se quejan de los patrones.

Es claro que ésto está afectando a las dos partes y en su constante queja se dejan ver como víctimas de los contrarios, sintiéndose unos verdaderos mártires.

El patrón ve al trabajador como un holgazán, un sinvergüenza bueno para nada que está viviendo a sus expensas. El trabajador ve al patrón como un ogro que lo está exprimiendo cuanto puede, sintiéndose relegado al nivel de simple máquina de trabajo de la cual sólo interesa lo que produzca y nada más.

Lo que en un principio deberfan ser buenas relaciones, pronto amenaza con hacerse cada vez más y más insoportable y en muchas ocasiones las relaciones terminan en malas y variadas formas tales como el cierre de la empresa causado por huelga, el clásico infarto que termina con la vida ----

del patrón, el peleado despido de un trabajador o varios -
con sus consabidas consecuencias, etc,

Es obvio que ninguna de las partes tiene la razón en su totalidad pero sí parcialmente. Si no se dan cuenta a tiempo del problema, éste va siguiendo un proceso gradual que termina cegado a las partes al grado de que se hace difícil cualquier tipo de comunicación, puesto que patrón y trabajador hablan distinto lenguaje, han dejado en el olvido el conocimiento real que debe haber entre ambos.

El propósito de la investigación que ahora presento, - que el sector patronal tenga conocimiento de lo que su trabajador es y que tenga presente que existen actuaciones, técnicas y procedimientos aplicables de una manera sensata y que dan resultados probados pero que desgraciadamente han caído en muchas ocasiones en el olvido dejando paso completamente libre a la sola intuición que muchos tragos amargos ha dejado.

C A P I T U L O I

**MOTIVACIONES PSICOLOGICAS EN EL
TRABAJADOR MEXICANO**

MOTIVACIONES PSICOLÓGICAS EN EL TRABAJADOR MEXICANO.

Desde hace algunos años se ha visto al mexicano y su forma de ser desde distintos enfoques y con distintos criterios. Esto ha llegado a ser una preocupación substancial en el propio mexicano. Personas de gran capacidad conocedoras en la materia han estudiado el problema aportando su sistema de pensamiento y métodos de trabajos con la finalidad de conocer la urdidumbre de nuestra esencia y los matices de nuestra caracterología.

La metodología que actualmente está usando el psicólogo ha llegado a ser tan fructífera que ha dado ánimos para afrontar el problema pese a la magnitud que reviste el mismo.

Es fundamental antes que nada saber cuáles son los conceptos básicos e indispensables usados como herramientas de trabajo; es importante también descartar y hacer a un lado todas aquellas hipótesis que no están plenamente comprobadas.

Desde el punto de vista psicoanalítico, el ser humano es considerado como una entidad biológica que entra en con--

tacto con un ambiente ante el cual su biología habrá de modelarse, expresarse o frustrarse, así como desarrollarse de acuerdo con las condiciones que esa biología encuentra en el ambiente que la rodea. El ser humano, no importa la cultura en que se desarrolle, nace con un cúmulo de material instintivo y de necesidades, cuyo origen se encuentra en el plasma germinal. En otras palabras, refiriéndose a una de las características de la necesidad o sea su origen se puede afirmar que la biología y la psicología convergen en un punto común.

La misma necesidad tiene características básicas, como la que se ha señalado anteriormente: su origen. Es lógico considerar como origen o fuente de la necesidad a lo biológico, a lo germinal.

Como segunda característica de la necesidad está su fuerza que aunque no existe ningún sistema de medición que sea exacto para valorarla, se cuenta con elementos naturales que permiten juzgar su mayor o menor intensidad, por ejemplo, juzgando la intensidad de hambre de una persona en función de dos elementos de juicio: el primero, en base a la cantidad de obstáculos que esa persona es capaz de zanjarse con el objeto de satisfacer su demanda; el segundo, por la cantidad de barreras, inhibiciones y consideraciones de índole moral-

o social puestas al servicio del bloqueo de la exigencia instintiva. Cuantos más esfuerzos realiza una persona para --- aplazar la satisfacción, mayor será la energía contra la --- cual se erigen los obstáculos.

La finalidad es la tercera característica, ya que toda necesidad tiene un fin. Las acciones sean ya específicas o diversas, de acuerdo a la necesidad de que se trate, tenderán a la finalidad de aliviar al aparato psíquico de la tensión desagradable creada por el cúmulo de representaciones.

La última característica de la necesidad es el objeto. El objeto de la necesidad es la persona o personas a las cuales se encuentra ligada ésta, en su satisfacción directa e inmediata.

En tiempos actuales, el psicoanálisis ha llegado a postular algunos conceptos básicos que están fuera de toda discusión, tales como la existencia de un psiquismo inconsciente. Antes del advenimiento del psicoanálisis, la psicología operaba fundamentalmente con entidades llamadas conscientes, pero ahora se sabe que existen partes del psiquismo inconsciente y que además son operantes, presentes y dinámicos, en tanto son susceptibles de determinar manifestaciones patológicas o de conducta.

En el determinismo de las pautas de conducta, la vida infantil es particularmente importante.

Esto es, que el ser humano a diferencia de otros seres, pasa buena parte de su vida en un período de dependencia, desde el momento de nacer, hasta aquel en que el sujeto es capaz de satisfacer por sí mismo sus necesidades, pasa mucho tiempo. El niño pronto aprende a confrontar que en ocasiones sus necesidades entran en conflicto con las pautas, modos de ser e ideales que los adultos tienen para él. Por una parte, se siente urgido a la realización de determinadas necesidades, por otra, impulsado en igual proporción a complacer los objetos que entran en relación con sus necesidades. La conducta adulta es el resultado transaccional de estas dos fuerzas; en ocasiones operan en el mismo sentido, en otras en sentido divergentes y de la cuantía de la divergencia, la magnitud del conflicto interno.

Con el transcurso del tiempo, las pautas que fueron externas se internalizan, se transforman en inconscientes y siguen siendo operantes.

Las pautas de conducta que en la infancia se aceptaron para complacer a un objeto exterior, en la edad adulta siguen llevándose a cabo para complacer a un objeto exte---

rior que con el tiempo, se ha transformado en interno.

El ser humano no es una entidad independiente en el tiempo, sino anclada en el pasado y determinada por él.

El sujeto, tiene una forma en que su psiquismo afronta el pasado: rebelándose a él, sometiéndose al mismo, tratando de repararlo y modificarlo en los seres que dependen de él o por el contrario, reivindicando en su relación activa con los demás aquello que en su posición pasiva le fue negado por los objetos que entraron en contacto con sus necesidades. La fórmula con la cual el sujeto resuelve su conflicto con el pasado y sus objetos es el resultado de una ecuación personal, no ajena a las pautas y normas culturales en las cuales el sujeto desarrolló su destino.

En toda relación que un sujeto estructura, tienden a repetirse en forma compulsiva sus pautas, o sea que transfiere en la nueva relación todas aquellas ansiedades, deseos de complacer, de engañar, de recibir, de reivindicar, etc. que en alguna ocasión experimentó en relación con sus objetos primarios y que ahora automáticamente se repite. Para que tal cosa acontezca es preciso, como se ha dicho anteriormente, que el objeto se haya internalizado.

En los siguientes puntos se muestra una síntesis de -

la psicología de la motivación:

- 1.- Existencia de necesidades básicas.
- 2.- Contacto entre necesidades y objetos externos.
- 3.- Dependencia al objeto externo.
- 4.- Elección de sistemas defensivos frente a la actitud del objeto externo.
- 5.- En la interacción de la necesidad, el objeto externo y la defensa ante éste se crean clichés, pautas y estructuras.
- 6.- Internalización del objeto externo, de la defensa y las pautas.
- 7.- Externalización del objeto interno o elección de un ambiente conformado al objeto interno, deformación de la realidad para conformarla al objeto interno y así complacer a este último.
- 8.- Dependencia al objeto interno.

La conducta de los pueblos muy frecuentemente es una serie sucesiva de repeticiones. En esta repetición se está expresando la historia en forma viva, actual y emotiva. Partir de nuestros orígenes, de nuestra infancia histórica tanto individual como genérica y detectar de los principios normativos y pautas condicionadas por ella, nuestra actual mangera de ser, debe utilizarse como técnica para poder lograr co

nocer al trabajador mexicano, mismo que tiene una relación, una reciprocidad entre la actual manera de ser y el esquema condicionado en el pasado.

Uno de nuestros mejores historiadores, Silvio Zavala, ha expresado: "México es un país de contactos difíciles. Ha mantenido relaciones, pero no vive en relación..., ninguna de sus salidas representa el ejercicio de una actividad normal. Media algún desajuste que no impide finalmente el contacto pero sí lo enrarece."

A principios del siglo XVI; la población indígena de Mesoamérica (entendiendo por tal el México actual y Centroamérica) era, según cifras conservadoras de tres millones --- trescientos mil habitantes. Cabe suponer que en el seno de esta gran comunidad ya existían y prevalecían tensiones entre sus miembros, muchas de las cuales sin lugar a dudas nos esclarecen aspectos parciales de la vida e ideas del mexicano de hoy, y al trabajador que representa un amplio sector de nuestra población.

Un fenómeno dado en el México antiguo era el causado por el sometimiento que creaba un fuerte sentimiento de ambivalencia: se admiraba y odiaba simultáneamente al conquistador. Los sentimientos de respeto y adulación estaban prontos a ser sustituidos por sus opuestos, hostilidad y vengan-

za en el momento en que las circunstancias lo permitieran. Es más, diferentes grupos estaban dispuestos a unirse, pese a las diferencias existentes entre ellos con la finalidad de crear un núcleo más potente ante el conquistador. Este equilibrio inestable, pronto a estallar, se reforzaba con las grandes diferencias sociales existentes en el seno del mismo grupo. Las diferencias sociales y jerárquicas que mediaban entre una y otra clase social, en particular entre el pueblo y la aristocracia militar y religiosa, eran de tal magnitud que constituían terreno fértil para la expresión de situaciones de conflicto y drama.

A su llegada a América, la imagen del español se visualizó de dos diferentes modos: el grupo dominante vio en ellos una amenaza, no de carácter objetivo, sino subjetivo; consideró que Quetzalcoatl, la bondad reprimida, lo positivo, lo rechazado, surgió del Oriente, los sentimientos de culpa tomaron cuerpo en el caballo y en el fuego de los conquistadores. La clase socialmente sometida vio en la imagen de los españoles la esperanza que habría de liberarlos de una dependencia demasiado pesada y fatigosa a sus espaldas.

Puede decirse que lo que conquistó al mundo indígena fue la imagen que el propio indígena proyectó en el conquistador; imagen idealizada de fuerza, de inmortalidad y de le

yenda que el indígena llevaba en sus entrañas y que circunstancialmente colocó en el español, y cuando el mundo indígena, tanto el autócrata como el sometido se dio cuenta que - los conquistadores no eran ni amenaza ni esperanza, era ya demasiado tarde. En esa conquista, el indígena sintió sobre sí la destrucción del mundo de sus valores; sus primitivos objetos y la relación con ellos, la sentía despedazada así como su forma de vida e interacción, quedando desolado y destruido, en una situación profundamente melancólica. -- Aún con todo eso, en el nuevo mundo, los frailes pretendían que abdicaran de su antigua lealtad, para el pensamiento religioso español en ningún momento cupo la posibilidad de -- una conciliación; por eso a su llegada barrió con todas las manifestaciones externas del anhelo y espíritu religioso -- del indígena, y a pesar de todo esto, la supervivencia de -- la religión indígena en formas de culto cristiano sigue --- siendo un fenómeno presente hasta nuestros días.

El panorama histórico del mundo que se inicia lleva - el signo de conflictos y de la tensión social. Un grupo pequeño y homogéneo en intereses e ideología va a dominar --- a bastos sectores sociales a los que no comprende y no toma en cuenta.

Dejando a un lado el gran número de castas que se constituyó a fines del siglo XVI y principios de XVII, podemos -

decir que fueron tres grandes grupos los que tuvieron importancia en el drama cultural]. Por una parte el indígena que tuvo que renunciar total y cabalmente a sus antiguas formas de expresión. Por otro lado el mestizo, que por lo regular siempre, salvo rarísimas excepciones, se encontró constituido por uniones de varones españoles con mujeres indígenas. La unión de estas mujeres con hombres españoles fue una ---- transculturación hondamente dramática: la mujer se incorporaba brusca y violentamente a una cultura para la cual no se encontraba formada; su unión la llevaba a cabo traicionando a su cultura original, por lo tanto, el nacimiento de su hijo era la expresión de su alejamiento de un mundo, pero no la puerta abierta a otro distinto.

El español dejaba tras de sí un mundo de objetos valorizados; su manera de vivir, sus costumbres, su lengua, su religión, sus mujeres, etc., eran lo que para él constituía un valor; el mundo que descubría carecía de existencia en sí, únicamente era valuado en función de que podía hacer accesible todo aquello que en el pasado le había sido negado.

México, como ningún otro país, intenta adquirir -- conciencia de su personalidad y su manera de ser, a través -- de sus diferentes manifestaciones: arte, ciencia, autobservación, etc.; todo ello se moviliza ante el temor inminente de

perder la identidad.

El mexicano, con un alto grado de facilidad puede --- aprender distintos artes u oficios, porque es una tierra -- árida a la espera de un maestro o de cualquier otra figura- significativa, susceptible de mutar la imagen interna que - consigo lleva. Tiene un motor para buscar la afirmación -- que difícilmente con las de otros, paulatinamente va aprendiendo la potencialidad de sus propias capacidades.

Teniendo el conocimiento de todos los conceptos anteriores y, tomándolos como base podemos partir sabiendo los - puntos relevantes en nuestra psicología y nuestra manera de ser en nuestros días, analizando las ventajas y desventajas de nuestra conducta (en la que la historia tiene fuerte influencia).

Corresponde que las personas que día a día nos estamos preparando, ya sea hoy, dentro de las escuelas o mañana, dentro de las empresas, luchar por el logro de una mejor nación y una patria más grande y más libre.

Somos afortunados de contar con la preparación que el estudio nos ha dado, ya que podemos tener el conocimiento - de nuestras realidades de ayer y de hoy y contando con ----

ellas, es nuestro deber como hombres de empresa tomar la tarea en nuestras manos de que cada vez sean mejores las condiciones para todos, preparando mejores trabajadores, que reditúen en su propio beneficio, en el de la empresa y en el del país.

El llegar al logro de esta tarea, es sumamente difícil y de grandes alcances: Debemos estar primeramente conscientes de la magnitud que esto representa.

Actualmente estamos en una etapa en que nos debemos de olvidar de los intereses meramente personales, dándole importancia a los intereses del grupo por lo que debe de existir una conjugación entre lo que el patrón y el trabajador desean formando con ambos intereses los objetivos de la empresa.

Se ha dicho que ni a un hombre, ni a un pueblo, que en cierto sentido un hombre también, se le puede exigir un cambio que rompa la unidad y continuidad de sus personas. Esto nos dice que un cambio en el trabajador no se dará de un momento a otro, sino que el cambio será el resultado de una serie de esfuerzos planeados y programados perfecta y anticipadamente por parte de la empresa teniendo en cuenta que un sujeto con adecuada identidad va a tener una línea de continuidad consistente e ininterrumpida.

Esto nos llevará a la conclusión de que al trabajador no solo se le deben encomendar tareas propias de su trabajo y darle capacitación para el buen cumplimiento de las mismas sino que se le debe dar EDUCACION, entendiendo por educación la formación integral del hombre, formando con ésta la solidaridad que es la unión de voluntades que en la actualidad - tanta falta nos hace.

Mediante la educación enseñaremos al trabajador lo -- que la libre empresa es y representa para todos, de la generación de riquezas para el bien común y el desarrollo del -- país que habitamos.

CAPITULO II

MORAL

M O R A L

La moral es una atribución emotiva proporcionadora de energía, que da aceptación de la conducción y cooperación en tre los miembros de un grupo.

El término moral es utilizado con varias acepciones - diferentes así como sinónimo también de actitudes y satisfacción en el empleo por lo cual se hace necesario definir términos:

- Una actitud es un sentimiento determinado de un trabajador. Los sentimientos pueden ser de satisfacción, insatisfacción, indiferencia, apego, etc., hacia una persona, objeto o situación concretos.
- La satisfacción en el trabajo es la resultante de - distintas actitudes, buenas y malas de un trabajador en determinado período. La satisfacción está - sometida a altibajos de uno a otro extremo, pero generalmente tiende a estabilizarse en un nivel, ya - sea bueno o malo.
- La moral en el trabajador es el resultado de las satisfacciones que obtiene en el grupo específico en - el cual se desarrolla..

Las actitudes de un trabajador pueden tener su formación en distintos puntos tales como:

- Las situaciones.- Estas situaciones pueden ser de distinta índole tales como utilidades crecientes - en la empresa, utilidades decrecientes, fuerte competencia, compra de maquinaria nueva, rebaja de personal, etc.
- Tópicos.- Tales como la religión, política nacional, política de la empresa, programas de producción, - etc.
- Objetos.- Como herramienta de trabajo, accesorios de trabajo, planta de trabajo, equipo, etc.

Son muchas las variantes que tienen influencia sobre las actitudes en el trabajador, como su educación, sus actividades propias y con sus compañeros, el medio físico en su lugar de trabajo, la adaptación que puede tener ante las tareas y expectativas, los lugares de origen y procedencia de los mismos trabajadores, etc.

Resulta lógico pensar que la administración no podrá controlar todo este tipo de influencias de una manera cien por ciento eficaz ya que cada individuo es distinto uno del otro por lo cual las variantes pueden tener un alto grado de subjetivismo y a cada uno de ellos les podrán afectar de

distinta manera, resultando prácticamente imposible llegar a la satisfacción total del monto de los trabajadores, pero, teniendo una planeación basada en la recolección de datos sustentados en encuestas de moral se podrán eliminar factores negativos, tales como la irritación e irresponsabilidad, introducir mejoras y lograr tener canales de comunicación más eficientes.

Estas acciones tenderán a establecer un clima de confianza en el trabajo así como una mayor realización en las funciones y satisfacción del trabajador.

- CONCEPTOS GENERALES SOBRE LA MORAL.

Resulta sumamente difícil llegar a satisfacer las necesidades morales y espirituales en las personas, más aún cuando éstas actúan como seres independientes unos de otros con sus propios problemas y necesidades. Afortunadamente, cada vez se habla más entre los círculos empresariales de mayor preparación de un interés colectivo, esto es, no tener en cuenta solamente a la individualidad pura, sino ver el interés mutuo, el interés interindividual que en este caso, sería el interés de la empresa.

El objetivo fundamental es el conjuntar la empresa sólidamente, con una fuerte estructura desde el nivel superior-

hasta el inferior con la firme convicción de que el elemento humano es factor decisivo para la buena marcha y éxito de la empresa ya que funcionando bien dicho elemento, el factor técnico tendrá una buena canalización y eficaz manejo.

De vital importancia resulta llegar a comprender la gran valía del espíritu humano que el trabajador mexicano posee y con este conocimiento en la conciencia, alentarlos con todas sus aspiraciones y deseos, mismos que deberán estar basados en el principio fundamental de la libertad de la humanidad para que con esto llegue a obtener su completa autorrealización.

Es deber de las generaciones que salimos preparadas como Licenciados en Administración guiar rectamente a los trabajadores del país contando con bases éticas y de honradez, proporcionándoles desde los derechos fundamentales que como seres humanos tienen, hasta la oportunidad de desarrollarse tanto como su capacidad se los permita a todos y cada uno de ellos.

Para el logro de los mencionados propósitos, jamás debe de olvidarse la gran importancia que la moral tiene en cada individuo. La moral ha sido un factor decisivo en un-

sinnúmero de situaciones, desde el triunfo en una guerra, -- hasta la fabricación de un simple producto. "La moral tiene permanencia en el tiempo".

El solo hecho de proporcionar material al trabajador y darle capacitación para que elabore un producto, no lo es todo. Hay que darle también el entusiasmo necesario, satisfacción personal y buena voluntad para trabajar conjuntamente como componentes de una alta moral para lograr el éxito de las empresas.

En términos administrativos cada autoridad tiene su definición que difiere un poco de otras de la palabra moral. Algunas autoridades la restringen solo al grupo y para éstas un grupo con alta moral será el que tenga cualidades como el entusiasmo, espíritu de grupo, afán de progreso y canalización a una meta común. Otras autoridades hacen más extensiva la palabra moral, pues no ven solo el grupo sino al trabajador desde el punto de vista individual con sus actitudes, grado de satisfacción y ajuste personal.

Las actitudes de los empleados individuales y la moral del grupo son dependientes entre sí y resulta por lo tanto difícil de aislar una de otra. Es por esto que en lo que aquí interesa, la palabra moral se usa en su sentido más amplio.

"Ya que la moral no puede construirse de un día para otro, sino que se desarrolla después de cierto período de tiempo, como resultado de políticas y procedimientos de personal sólidos, buenas prácticas de supervisión y la influencia de otros factores, éstos deben recibir una cuidadosa atención por parte de la administración que deberá hacer esfuerzos positivos y continuos para fomentar una alta moral. Si bien debe hacerse todo esfuerzo para corregir cualquier condición positiva para desarrollar el tipo del medio de trabajo que contribuya a una alta moral."*

- SUS CAUSAS.

Generalmente, las causas de la moral son originadas en las prácticas y políticas de la administración pero éstas también reciben influencias de condiciones externas como sería la forma en que los trabajadores responden al medio ambiente, lo cual dice que la relación entre los trabajadores forma parte también de la moral.

* Chruden y Sherman. Administración de Personal. Cap. XVI. - Pág. 474.

Es necesario saber que existen factores innatos en la personalidad de los individuos y ésto determina diferencia en la decisión, la energía, la estabilidad emocional, el esfuerzo y resistencia en cada persona, por lo que personas con la misma experiencia podrán contribuir de una forma completamente -- distinta a la moral. Son de importancia también las condiciones físicas como la buena salud y descanso apropiado, higiene y medio ambiente en el que se efectúa el trabajo.

Es necesario buscar condiciones de trabajo que ayuden al establecimiento de una buena moral.

Algunas condiciones importantes para lo anteriormente señalado son:

- Buena supervisión
- Iluminación adecuada
- Ventilación adecuada
- Facilidades sanitarias
- Limpieza y orden en la planta física

Estas y otras condiciones dan a la empresa una atmósfera positiva que influye en la buena moral de los trabajadores de la empresa.

Un último punto que cabe señalar son las experiencias pasadas que se pudieran haber tenido tales como dificultades en trabajos anteriores, dificultades en el hogar, inseguridad económica, posición social, sólo por marcar algunas que determinan los fines por los cuales un individuo trabaja.

La dirección de la empresa tiene el control de muchos de los factores y en algunos otros tiene influencia. -- Por esta razón queda a un nivel en el que puede alterar la moral de la misma y es su obligación el hacerlo de una manera positiva.

- CARACTERISTICAS DE LA MORAL.

Las características de la moral son descritas principalmente como:

- Espíritu de equipo
- Esfuerzo sostenido
- Satisfacción o entusiasmo
- Resistencia a los contratiempos

Cuando existe un buen grado de moral dentro de una empresa, los trabajadores realizan sus labores por su propia

luntad y no a base de amenazas o movidos por el temor. Esto dá por ende una reducción al mínimo en conflictos y altercados.

No es posible que en materia humana se pueda contar con un parámetro exacto para medir la moral de los trabajadores en una empresa ya que como se ha dicho anteriormente, cada individuo tiene diferencias propias, y ésto lo impide, pero es factible pensar en el grupo como una unidad y llegar a descubrir la forma en que trabaja. Sabiendo que los grupos son poseedores de personalidad propia, se puede tomar al grupo en conjunto y no a cada individuo en particular, por lo cual es necesario describir las características anteriormente señaladas.

- Espíritu de equipo.

Es una relación entre varias personas. El objetivo es que los miembros de este grupo lleguen a una unión tal -- que les permita a cada uno de ellos pensar en términos de -- -nosotros-, haciendo a un lado el término -yo-.

Lograr que los miembros se ayuden unos a otros y -- que el éxito individual se considere como un triunfo de todo el grupo.

- Esfuerzo sostenido.

Indica la fuerte voluntad del grupo que aún cuando - sea víctima de adversidades no pierde de vista su objetivo. - Es una lucha de perseverancia con una creencia movida por un deseo, por el ánimo mutuo y la permanencia en la unión.

- Satisfacción o entusiasmo.

Es el interés, la alta motivación de llegar a realizar una meta trazada sin que sea necesario el contar con una fuerte recompensa al final de la tarea. El entusiasmo es la estimulación que se dá por parte del trabajador y la inversa de ésto a fin de poder realizar esfuerzos para cumplir sus -- propósitos.

- Resistencia a los contratiempos.

Es la decisión y firmeza de un grupo para seguir siendo positivo a pesar de los fracasos que pudiera tener. Un -- grupo que cuenta con alta moral tendrá la decisión y firmeza - correspondientes a su nivel de moral.

C A P I T U L O I I I

LA MORAL NEGATIVA Y SUS EFECTOS.

LA MORAL NEGATIVA Y SUS EFECTOS.

Cuando un grupo llega al sentimiento de que el fin - justifica los medios es que ha pasado por un largo camino desde de la conducta correcta para resolver un problema, y éste senti timiento señala el principio del desánimo como una norma de -- comportamiento.

Yoder Dale señala en su libro Manejo de personal y - Relaciones Industriales que "algunos de estos síntomas se -- describen ampliamente como inquietud industrial, incluyendo - holgazanería, enfermedades fingidas, renuncias, quejas y pa-
ros de trabajo. La inquietud está estrechamente relacionada- con la moral. Generalmente se define como el comportamiento- que expresa las necesidades personales básicas, las cuales, - sin embargo no se ven satisfechas".

Un comportamiento parecido se considera también como un indicio de baja moral, esto abarca desde una frecuencia mayo r que la normal en ausentismos y retardos hasta problemas - disciplinarios y restricción de la producción.

Los síntomas de la moral negativa pueden tener divers

causas pero aparecen de una manera que normalmente no se presta a confusión, siendo los más notorios los siguientes:

- La falta de interés.

Es comunmente la forma más notoria de inquietud industrial. El trabajador no siempre muestra esta falta de interés en su forma real sino que lo representa en varias formas como salir continuamente del trabajo, fingir enfermedad, tener notorias fluctuaciones en su productividad y hacer constante uso de los servicios sanitarios entre otras. Estas formas de inquietud son inarticuladas y tienden a presentarse en distintas situaciones. Cuando éstas continúa, pueden convertirse en articuladas, de manera oral o escrita mediante quejas, discusiones, etc.

Analizando este tipo de comportamiento se saca a conclusión que la fatiga puede ser una dimensión de la moral y la monotonía parte de la fatiga. La fatiga puede hacerse evidente en forma de indiferencia y falta de interés y representa una expresión de los estados psicológicos y fisiológicos.

Los periodos de descanso frecuentes para reducir la fatiga en los trabajadores son recomendables así como el aumento de la mecanización para con esto disminuir la actividad física.

La lucha contra la monotonía debe de empezarse desde cuando se va a colocar al trabajador en el puesto, escogiendo a aquellos que muestren menos probabilidades de irritarse en labores rutinarias.

Una manera de evitar la falta de interés y la monotonía es el aplicar cambios en el trabajo durante el día, siempre y cuando las actividades del mismo lo permitan. En algunas empresas que tienen esta posibilidad, hacen combinación de tareas, aún siendo éstas especializadas y aseguran que la especialización ha sido llevada a los extremos volviéndola rutinaria y monótona.

- La rotación de trabajadores.

Es una de las formas más antiguas que se conocen y muestra un índice de intranquilidad dentro de los trabajadores. La rotación de personal es un cambio en la composición en la fuerza de trabajo que resulta de la contratación, salidas y remplazos de los empleados. No todos los cambios pueden quedar enclavados en la insatisfacción de los trabajadores en su trabajo, sino que también pueden ser el resultado de otros factores como en el caso de una reducción en el personal laboral de la empresa.

Cuando hay insatisfacción en los trabajadores se hace más alto el nivel de renunciaciones, pasando éste de sus límites normales y llamando la atención del cuerpo administrativo de la empresa sobre todo por el alto costo que esto representa.

- Las quejas.

Son también indicadores de la insatisfacción de los trabajadores y constituyen a la vez un medio de alivio.

Las quejas son representadoras de situaciones en las que los trabajadores sienten que son tratados injustamente y sacan a flote la moral que éstos tienen.

- Ausentismo.

Cuando una empresa tiene altos grados de ausentismo, se hace merecedora a una investigación de la moral con la que cuenta, sabiendo que lo normal en un trabajador es que falte seis días al año, que representan alrededor de un tres por ciento en proporción a los días trabajados, pero que esto está también sujeto a los factores individuales de cada trabajador como la distancia que tiene de promedio entre su casa y el trabajo, la eficiencia del transporte con el que cuenta, el clima, ocupación y otras circunstancias. Por lo-

general, mientras menor categoría tiene el puesto del trabajador, mayor es su número de ausencias. Se ha dicho que la baja moral no siempre es la única determinante en el ausentismo, es sólo uno de los factores, otro podría ser el simple catarro o la gripa que obligan al trabajador a faltar a su trabajo.

Es interesante saber que los trabajadores más jóvenes faltan a su trabajo con más frecuencia que los mayores, pero sus faltas suelen ser de menor duración.

Una de las maneras con que el trabajador representa la insatisfacción en su trabajo es faltando, por lo que se recomienda que cuando el nivel de faltas en una empresa es alto, conviene realizar una investigación cuidadosa.

- Problemas disciplinarios.

Cuando se suscitan este tipo de problemas en la empresa indican que existe una baja moral en la misma; los trabajadores sufren de irritación en su comportamiento y fomentan la crítica destructiva, la motivación que pudiera haber en la empresa no la sienten suficientemente buena como para desarrollarse en el trabajo de una manera optimista y pasan a hacerlo de una forma negativa representando constante desacuerdo con las políticas y reglas de la empresa.

Los orígenes de los problemas disciplinarios no siempre son claros, pueden tener sus fundamentos desde la selección del personal hasta la falta de orientación al mismo y el desconocimiento que de las reglas de la empresa pudiera tener.

Los problemas disciplinarios merecen siempre una --- atención especial, atacándolo desde el punto administrativo, - tomando en cuenta muy seriamente los límites hasta donde la - empresa los podría soportar, solucionar o sobrellevar y del - punto psicológico, logrando con ésto el conocimiento del problema desde el punto de vista del trabajador, tratando de com prender al mismo trabajador y de esta manera poder elaborar - la planeación de las soluciones alternativas que con este método pudieran suscitarse.

- Huelga.

Podría decirse que ésta es la forma más resonante y de fuertes repercusiones para indicar moral negativa insatisfacción por parte del trabajador, aunque cabe mencionar que - en algunas ocasiones es el propio patrón el que toma la iniciativa, pero en la gran mayoría, son provocadas por iniciati va del trabajador, provocando con ello grandes problemas para toda la empresa.

- Restricción de la Producción.

Cuando la producción es reducida intencionalmente por parte del trabajador, está mostrando sentimientos negativos hacia la empresa, que es lo mismo que actuar con una moral inadecuada hacia ella puesto que en vez de tener el rendimiento debido en su trabajo, intencionalmente producen menos de lo que pueden ejerciendo inclusive límites formales de baja producción, obligando a todos los que pudieren estar en -- desacuerdo a actuar conforme sus deseos faltos de ética y profesionalismo.

Este fenómeno es conocido en nuestro medio como "tor-tuguismo", en el que se considera que implica prácticas especiales para hacer el trabajo, que obligan al empleo de trabajadores innecesarios.

CAPITULO IV

SALARIOS

S A L A R I O

Etimológicamente, salario se deriva de sal, ya que alguna vez se pagó con ella.

Suelo proviene de sólidos, que es moneda de oro de peso cabal.

El salario se paga por hora o por día, independientemente de como se liquide (la liquidación es semanal de ordinario y el suelo es pagado por mes o quincena).

El salario se aplica a trabajos manuales mientras que el suelo se aplica a trabajos de índole intelectual.

Una definición clara y precisa para ambos es la siguiente: "toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo".

Por sus límites el salario se divide en Mínimo y Máximo. El salario mínimo es el más pequeño y debe permitir al trabajador satisfacer sus necesidades o de su familia. Está dividido en legal y contractual según se fije por un procedimiento que la ley señala (Comisiones Mixtas del Salario-

Mínimo).

El salario mínimo general se paga obligatoriamente a toda clase de labores .

Por su forma de pago, el salario está dividido en:

- Salario por unidad de tiempo.
- Salario por unidad de obra.

En el salario por unidad de tiempo sólo se toman en cuenta el tiempo que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón (ocho horas diarias de ordinario).

Este sistema es prácticamente el único posible en -- una gran mayoría de labores.

En el salario por unidad de obra el trabajo se computa de acuerdo con el número de unidades producidas.

Puede darse una combinación, como ocurre con muchos incentivos, por ejemplo, garantizando un salario base hasta el rendimiento normal y pagando incentivo o prima cuando se supere aquél.

- CONCEPTO ANALOGICO DEL SALARIO.

El concepto del salario es analógico ya que tiene acepciones diversas según lo que de él se esté considerando.

Los aspectos principales a analizar son los siguientes: jurídico, moral, económico y administrativo.

. Aspecto jurídico del salario:

Es uno de los aspectos básicos. La Ley Federal del Trabajo lo define en el art. 82: "Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo". Y el art. 20 de la misma Ley, define la relación de trabajo como: "La prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario". Define también el Contrato Individual de Trabajo como: "Aquel, por virtud del cual, una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario." Aclara este mismo artículo que "la prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero, y el contrato celebrado, producen los mismos efectos". Por consiguiente, el concepto jurídico del salario, está esencialmente ligado al concepto de subordinación en el servicio que se presta.

Las deducciones o gastos que el trabajador tiene --

que realizar, tales como sus pasajes para ir a su lugar de trabajo, pagos de cuotas sindicales, del Seguro Social, etc. jurídicamente no deben considerarse parte del salario.

. Aspecto económico del salario:

El trabajo no puede ser tratado como una mercancía, ya que es parte del esfuerzo de la persona humana pero está sujeto a la ley de la oferta y la demanda porque reúne las características de bien y de escasez, por lo tanto, es un bien escaso.

Los conceptos presentados a continuación aclaran perfectamente este punto.

- Querámoslo o no, mientras subsista el Contrato de Salariado, deberá darse el Mercado del Trabajo. No hay contrato sin mercado.
- Todos sabemos que el obrero es una persona que ni se vende ni se compra, pero al mismo tiempo estamos viendo cada día cómo todos los trabajadores dependientes alquilan por un precio su fuerza de trabajo. Si se dá un mercado y se ventila un precio, querámoslo o no, deberán regir en su determinación las leyes de la Demanda y de la Oferta.

- Es inútil y aún nocivo, el empeñarse en desmentir la realidad por la realidad por puro capricho. Es mucho mejor guiarse por el principio de que no puede existir oposición entre la verdadera economía y la moral; reconocer que no hay fines económicos, sino problemas económicos relacionados con la consecución de fines humanos; y admitir que la Economía está dominada, pero no suprimida por la Etica.

- En el punto que al presente nos ocupa, es mejor -- reconocer lealmente el imperio de la Oferta y la Demanda, y tratar de hacer verdadera economía investigando más profundamente cuáles son sus resortes, a fin de poder accionarlos a voluntad en la prosecución de los fines que la dignidad de la persona humana a través de la Etica, impone a la economía.

El trabajo no es una mercancía cualquiera, ni debe ser tratado tan solo como una mercancía, ya que tiene una parte importante e inesperable de él: la dignidad humana. -- Aún con esto, no debemos olvidar que tiene características de mercancía y deben ser aprovechadas para servirnos de las leyes económicas favorecedoras y contrarrestar aquellas que afectan al salario.

El juego de las leyes de la oferta y la demanda fija el nivel de salarios como tendencia. De ahí las palabras de Pernaut: "En la modificación de la distribución personal que da amplio margen para todas las ansias reformadoras de los - espíritus sociales".

- Aspecto moral del salario:

El salario es una prestación procedente de un contrato y constituye la contraprestación de algo que se dió a cambio de él, ésto es el servicio.

Es la causa por la que el salario está regido por la justicia.

Según Ulpiano, la justicia es la voluntad perpetua y constante de dar a cada quien su derecho.

Son cuatro aspectos los que están dentro del marco -- de la justicia:

- Alteridad
- Objetividad
- Igualdad
- Juridicidad.

Alteridad.- Su raíz, "alter" que quiere decir el -- otro, por lo que significa que la justicia se realiza entre dos o más personas, y es por eso que la justicia es una virtud social y básica en la misma sociedad. En razón de la - alteridad, la justicia debe darse más estrictamente cuando más distinción haya entre las personas entre quienes se dá esta virtud.

Objetividad.- El que se satisfaga la justicia o se la viole no depende de la voluntad solamente, sino de la entrega de la cosa a la que alguien tiene derecho como algo - suyo.

En razón a la objetividad, se impone la restitución.

Igualdad.- La justicia busca la igualdad. Cuando se posee algo ajeno, existe desigualdad con el dueño de eso -- que injustamente se posee. El dueño posee lo suyo menos algo. Yo poseo lo mío más algo que no lo es; la justicia --- tiende a restablecer la igualdad.

Juridicidad.- Esta característica de la justicia implica que, para que se trate de una obligación de justicia, debe de existir un derecho perfecto por parte de alguien para que sea posible exigir esa obligación.

Puntos a considerarse para establecer un salario --

Justo:

- El sustento del trabajador y su familia.
- La situación de la familia.
- Las necesidades del bien común.

. El sostenimiento del trabajador y su familia:

Hay que fijar un sueldo para que el trabajador pueda satisfacer sus necesidades y las de su familia, aunque es -- justo también que su familia contribuya al sostenimiento de la misma.

Debemos de luchar porque los padres de familia reciban un sueldo suficientemente amplio para que pueda satisfacer sus necesidades ordinarias.

Tomando en cuenta lo que el bien comunitario dice, - el salario debe alcanzar a cubrir los gastos del trabajador y su familia normal, puesto que la gran mayoría de la población vive del salario y cuando éste resulta insuficiente a - los trabajadores de nuestro país toda la población recibe da ño y ésto dará por resultado que la economía no pueda desa- rrollarse adecuadamente.

Todo salario debe remunerar justamente el trabajo desarrollado y el servicio prestado, por lo que es importante tener en cuenta que así como existe un salario mínimo y que pagan por debajo de la cantidad que éste indique sería injusto para el trabajador, hay también salario máximo y pagar -- por encima de éste, sería injusto para la empresa, ya que esto la podría hacer incosteable, impediría su desarrollo normal, impediría la modernización y los cambios que se requieran y otra serie de complicaciones que harían imposible la subsistencia de ella. Esto afectaría tanto a empresario como a trabajador, que verían el menoscabo o el cierre de su fuente de trabajo.

Existen dos aspectos de vital importancia en el salario:

- La satisfacción de las necesidades de los asalariados y sus familias.
- La supervivencia y conservación de las fuentes de trabajo.

El trabajador de nuestro país muchas veces se queja de su salario aduciendo que no le alcanza para satisfacer -- sus necesidades. Cuando una empresa paga lo que es justo y sin embargo esas quejas persisten es lo más probable que no sea un problema de fondo sino de forma. Este problema tan general puede reducirse a un mínimo cuando se le da educa---

ción al trabajador, ya que como he dicho en el capítulo correspondiente a la moral, la capacitación por sí misma no basta para que el trabajador valga más sino que hace falta la educación y para que ésta se pueda dar eficazmente existe una condición primordial: hay que interesarse en el trabajador. De otra manera no se llegará a conocerlo. Por --- ejemplo, si el trabajador no tiene conocimiento para hacer "rendir" su salario, el problema será la falta de administración del mismo. El patrón quien lo enseñe a administrar lo haciéndole ver que inclusive puede seguir en muchas ocasiones con su mismo consumo pero en distinta forma. Es muy normal que el día de "raya" el trabajador vaya a la cantina y consuma cerveza; puede, en vez de ir a la cantina comprarlas en un expendio y llevarlas consigo a su casa, consumirlas ahí tranquilamente y evitar de paso los riesgos que se tienen al estar en una cantina.

Otro ejemplo sería que si el trabajador en la hora de la comida sale a comer en puestos callejeros gastará más que si consume alimentos que ha traído de su casa y que inclusive serán más nutritivos.

Con esto quiero decir que son muchas las formas e ideas que el patrón puede dar a su trabajador para el rendimiento de su salario y no porque sean éstas sencillas dejarán de tener buenos resultados.

La supervivencia y conservación de las fuentes de -- trabajo son fundamentales para que la subsistencia del trabajador continúe. Por ello debe de estar enterado de la situación en que el país se encuentra y con él las empresas.

Es imperativo que el patrón luche por quitarse el pa pel de "malo" que tanto tiempo ha arrastrado consigo y se -- convierta en un real líder y protector de sus subordinados - al tiempo que introduce en ellos el amor por la empresa ha-- ciendo al olvido a todos esos protectores ficticios que me-- diante mentiras y falacias tanto tiempo los han tenido equi-- vocados y permaneciendo en una postura errónea.

Lo importante, lo imprescindible para el desarrollo de éstos altos ideales, repito, es el interés y la educación que deben darse al trabajador.

CAPITULO V

SALARIOS INCENTIVOS

S A L A R I O S I N C E N T I V O S

Incentivo es lo que incita o mueve una cosa. El salario incentivo incita y mueve al trabajador a tener un mejor desempeño y una mayor actuación dentro de la empresa. - Esto redunda en beneficios para ambos entre los que cabe -- mencionar los siguientes:

- Para la empresa.

1. Aumento en la producción. Con este aumento los gastos fijos quedan distribuidos entre un mayor número de unidades, teniendo como consecuencia el abaratamiento en los costos.
2. Mayor rendimiento de capital invertido, puesto que el trabajador tiene un mejor desempeño y ésto lo lleva a utilizar de una manera más eficaz la maquinaria y todos los recursos con los que cuenta.
3. Disminución en supervisión. A causa del mejor rendimiento y eficiencia del trabajador el producto es mejor logrado, volviéndose menor la necesidad de supervisión del mismo.

- Para el trabajador.

1. Los Salarios Incentivos tienen una distribución uniforme sobre los trabajadores, teniendo incrementos logrados por la productividad.
2. Al tener una mayor remuneración, su nivel de vida lógicamente aumenta.
3. Los trabajadores tienen una mejor estabilidad -- dentro de la empresa, menos conflictos y mejores relaciones.

Cuando se va a establecer un sistema de Salarios Incentivos, se necesita contar con algunos requisitos previos-- para que pueda operar con éxito. siendo de importancia

- Que los procesos y operaciones hayan sido mejora-- dos, habiéndose realizado para ésto estudios como-- el de tiempos y movimientos y sistemas como serfa-- el de sugerencias.
- Que los trabajadores que se vayan a realizar cuen-- ten previamente con una estandarización.
- Que exista una correcta estructura de salarios.
- Que sean óptimas las relaciones de la empresa con-- sus trabajadores y los sindicatos de éstos.
- Que se enteren de dicho plan antes de su aplica-- ción los supervisores y los trabajadores.

- Que este sistema sea de aplicación sencilla y -- cualquier trabajador pueda fácilmente calcular -- lo que le corresponde.
- Que e cuente con un buen sistema de control de -- calidad.

Los salarios, cualquiera que sea su aplicación, caen en las dos formas conocidas o en variantes o combinaciones - que de éstas dos formas se suscitan.

Estas dos formas conocidas son el Salario por Unidad de Tiempo y el Salario por Unidad de Obra.

- Salario por Unidad de Tiempo.

En esta forma de salario al trabajador se le paga -- por el tiempo que ha trabajado. Para hacer esta forma de pa-- go, se necesita calcular previamente el rendimiento que dá -- el trabajador en el tiempo empleado en el trabajo aunque se-- debe tomar en cuenta que el pago por tiempo adjudica al em-- presario todas las ganancias o pérdidas debidas a las varia-- ciones en la productividad del trabajo.

La computación de este salario es la más sencilla y -- por lo mismo incurre en pocos gastos, y es aplicable a mu--- chos tipos de trabajos por la naturaleza de éstos.

Este salario no estimula a la productividad, inclusive puede fomentar al "tortuguismo" puesto que el trabajador no realiza su trabajo lo suficiente rápidamente, a menos que cuente con algún motivador. También exige una mayor supervisión para que el trabajo sea cumplido satisfactoriamente.

- Salarios por Rendimiento.

En este tipo de salarios la cantidad que el trabajador percibe va directamente relacionado con el rendimiento que logró alcanzar. Estos tipos de salarios son los que -- constituyen los Salarios Incentivos, siendo el salario por unidad de obra el más conocido, y se rige porque el pago -- por pieza atribuye al trabajador todas las ganancias o pérdidas debidas a las variaciones en la productividad.

Son cuatro los principales grupos dentro de los salarios por rendimiento a saber:

Grupo 1. Sistemas en que la remuneración varía en la misma proporción que el rendimiento del trabajador.

- Sistema de pago por pieza. (destajo).
- Sistema de horas estándar.

Grupo 2. Sistemas en que la remuneración varía en una proporción menor que el rendimiento del trabajador.

- Sistema de Halsey.

- Sistema Bedaux.

- Sistema Barth.

Grupo 3. Sistemas en que la remuneración varía en una proporción mayor que el rendimiento.

- Sistema de tasas elevadas por pieza.

Grupo 4. Sistemas en que la remuneración varía en una proporción diversa, según los diferentes niveles de rendimiento.

- Sistema de Gantt por tarea.

- Sistema de tarifas diferenciales de Taylor.

- Sistema de Emerson.

- Sistema de Merrick.

A continuación se exponen cada uno de estos sistemas:

Grupo 1.

Sistema de pago por pieza.

En este sistema se asigna una tarifa a cada unidad de producción y el salario es el resultado de multiplicar esta tarifa por el número de unidades producidas.

La fórmula para calcular este salario es sumamente sencilla, se multiplica cuota señalada a cada pieza por el número de piezas producidas al día, a la semana.

$$\text{Sal} = \frac{Np \times Sb}{Hr}$$

Este sistema garantiza al trabajador un salario mínimo que recibirá aunque su eficiencia sea inferior a la normal.

Grupo 2.

Sistema de Halsey.

Este sistema garantiza un salario base hasta la eficiencia normal y cuando ésta aumenta se concede un premio del 50% del tiempo ahorrado.

El salario se emplea solo en las ocasiones en que no se pueden realizar estudios para determinar la eficiencia teórica que deben tener los trabajadores y se toman como base los promedios que se están obteniendo con lo que se considera que éstos son inferiores a la capacidad normal del trabajador.

Su fórmula se obtiene sumando al salario base (por hora, día o semana) el producto de multiplicar el porcentaje de bonificación acordada por el tiempo ahorrado y todo esto, por el salario base por hora.

$$\text{Sal} = \text{Sb} + p(\text{He} - \text{Hr}) \text{ Sbh}$$

Sistema Bedaux.

Garantiza al trabajador un salario base hasta su eficiencia normal, o sea del 100%. Después de este punto se le paga el 75% del tiempo ahorrado. Es un sistema de horas estándar en el que se toma como unidad de trabajo el desarrollo de un minuto, conocida con el nombre de "Bedaux" o simplemente una "B".

Mediante este sistema es fácil saber si el nivel de producción está en el punto adecuado.

Sistema Barth.

Este sistema no garantiza un salario base y su forma de pago es mediante la aplicación al salario base por hora de un tanto por ciento variable, que determina la raíz cuadrada del producto de las horas estandar por las horas reales.

La fórmula para su aplicación es la siguiente:

$$\text{Sal} = \text{Sbh} \cdot \text{He} \cdot \text{Hr}$$

El salario tiene un punto de partida de cero y en el desarrollo de un trabajo normal, será normal su pago, pero -

si el trabajo es mejor que el normal, el salario aumentará rápidamente en un principio, pero después será más lento en dicho aumento.

Grupo 3.

Sistema de tasas elevadas por pieza.

La garantía que este sistema ofrece es hasta del 100%, y cuando se pasa este límite establecido, se incrementa el monto del sueldo recibido. En este sistema el trabajador tiene el beneficio directo de su aumento en el trabajo y participa en la reducción de costos de la empresa.

El cálculo de este sistema resulta más complicado a la comprensión del trabajador.

Grupo 4.

Sistema de Gantt por tarea.

La norma de rendimiento en este sistema es generalmente un poco alta, pero el trabajador tiene un salario base seguro. Cuando el trabajador sobrepasa la norma de rendimiento establecida, automáticamente recibe un aumento hasta del 20 ó 30% de su salario base.

Sistema de Emerson.

Es una variación del sistema de Gantt, y garantiza salario base. Una vez que es rebasado el rendimiento establecido, el aumento en el salario va subiendo en una forma gradual y progresiva.

Sistema de Merrick.

Este sistema es una variante del sistema de Taylor en el que los rendimientos inferiores a la norma establecida - los paga proporcionalmente al salario normal hasta el rendimiento del 83% y una vez que se supera dicho rendimiento -- concede una prima del 10%, pagando luego en proporción al normal, hasta llegar a un rendimiento de 110%.

Mediante este sistema se estimula al trabajador a que alcance la norma establecida primeramente y después de esto a que la supere.

Es importante que cuando se va a establecer uno de -- estos sistemas estén preservadas tres garantías principalmente:

- I. La protección de la seguridad y la salud de los - trabajadores.

- II. La conservación de la calidad de la producción.
- III. La mantención de la equidad y las buenas relaciones de trabajo.

C A P I T U L O VI

LAS RELACIONES HUMANAS PARA EL TRABAJADOR

LAS RELACIONES HUMANAS PARA EL TRABAJADOR.

Para poder valorar la importancia del ambiente humano en una empresa es necesario comenzar por analizar lo que -- constituye la empresa.

Toda empresa es ante todo una organización, por consi-
guiente es una unidad productiva o de servicio que, consti-
tuida según aspectos prácticos o legales, se integra por re-
cursos humanos, materiales y técnicas, valiéndose de la ad-
ministración para lograr sus objetivos.

Se dice que la organización es productiva o de servi-
cio porque el origen de la organización es la satisfacción-
de una necesidad por medio de una actividad productiva o --
por el ofrecimiento de un servicio.

Se dice que la organización está constituida según as-
pectos prácticos o legales, porque la actividad puede lle-
varse a cabo por una unidad con fines prácticos transito-
rios o bien por una institución emanada de un contrato le-
gal.

El buen empleo de los recursos humanos demanda de la organización puntualizar o describir cada puesto y la relación que guarda con los demás.

Un puesto indica una actividad específica con su respectivo grado de autoridad como en las responsabilidades; de ahí que debe realizarse un análisis del puesto para lograr este propósito.

Al mismo tiempo que se enumeran y especifican las características del puesto éste debe valorarse, ya que a cada trabajo le corresponde un valor determinado.

Muchos dirigentes prestan más atención al equipo y a la maquinaria porque representan parte de las inversiones y se olvidan del elemento humano, dado que no tienen un buen conocimiento de lo que son las Relaciones Humanas.

Desde que nacemos nos estamos relacionando constantemente. El aprendizaje que logramos para entablar relaciones adecuadas, no siempre es satisfactorio. Esto se debe a múltiples factores de tipo psicológico, social y cultural. Muchas veces aún sin darnos cuenta nosotros mismos obstaculizamos nuestras relaciones mediante barreras (actitudes defensivas, fallas en la comunicación, resistencia al cambio, etc.)

en ocasiones imposibles de superar. En nuestros días se habla de la ciencia de las relaciones, que no es otra cosa que el estudio científico del hombre considerando su interacción en sociedad. Las ciencias son las que han contribuido al estudio de las relaciones humanas. Las más importantes, básicamente son la Psicología, la Sociología y la Antropología.

El elemento más importante en la relación humana es la comunicación (transmisión de ideas y sentimientos entre las personas). Esto significa que no sería posible concebir dicha relación si no existiera la comunicación, pues ésta es imprescindible, ya sea en forma oral o escrita, con palabras o mediante otra forma de expresión.

- LA CONDUCTA DEL TRABAJADOR.

Son múltiples los factores que determinan el comportamiento en el trabajo y de esta situación se deriva su complejidad, que hace difícil su estudio y su comprensión. Entre los factores más importantes que condicionan la conducta del trabajador se pueden mencionar los siguientes:

. RELACIONES HUMANAS.

Definición.- Todo acto en el que intervienen dos o más personas.

El hombre tiene contactos internos y externos.

Internos:

Padres

Esposa

Hijos

Familia

Externos:

Proveedores

Clientes

Amistades

Comunidad en general.

Objetivos de las Relaciones Humanas:

- Saber por qué uno obra como lo hace.
- Entender más de los actos propios.
- Comprender mejor la conducta de los demás.
- Controlar más los impulsos.
- Mejorar la comunicación.
- Eliminar los motivos de fricción.
- Buscar la armonía individual y social.
- Aprender a vivir en paz con uno mismo.

Las Relaciones Humanas en el trabajo comprenden:

- Conocer más individualmente a los trabajadores.
- Mejorar el trato hacia ellos.
- Entender mejor a todos.
- Lograr la comprensión del trabajador hacia sus superiores.

Cada persona es diferente tanto psíquica, física como culturalmente. El hombre actúa de acuerdo a sus instintos, necesidades, impulsos, sensaciones y frustraciones, - esto lo hace diferente a otros hombres.

La finalidad de las Relaciones Humanas es el propiciar la convivencia humana en todas sus formas. Las Manifestaciones de las Relaciones Humanas se dan en la organización para las satisfacciones de las necesidades. El hombre ejerce las Relaciones Humanas por medio de la comunicación, como instrumento para destruir los obstáculos que se opongan a sus relaciones con sus semejantes y lograr sus objetivos.

Cuando se ejercen las Relaciones Humanas en el hogar, se propicia la estabilidad de la familia, en los tratos sociales se obtiene el aprecio de los demás y en el trabajo se consigue la estimación de compañeros, subordinados y superiores.

Es sumamente importante ejercer el uso de las Relaciones Humanas con los trabajadores. El cuidado que se ponga en el comportamiento con y de los demás, permitirá evitar fricciones y establecer un acercamiento que puede traducirse en formas de ayuda que beneficiarán a todos.

- LA PERSONALIDAD.

Definición.- Personalidad es el reflejo de la persona; la manifestación de la persona.

Las características de una gran personalidad son las cualidades más esenciales de la persona humana: la libertad y la responsabilidad.

. Rasgos de la personalidad:

- Físicos. Como la manera de vestir, la configuración corporal, los ademanes y gestos, el aseo, etc.
- Intelectuales. Como la capacidad de observar, de reflexionar, de deducir, de raciocinar, de sintetizar, de definir, etc.
- Emotivos: caracteres.
- Sociales. Son los comportamientos y actitudes ante los demás.

Es necesario para fin de poder conocer a los demás, empezar a conocerse uno mismo, para lo cual podemos hacer uso de distintos caminos:

- 1.- El autoanálisis: Tabla de la personalidad.
- 2.- La observación: Que va mucho más allá de lo que observan los cinco sentidos.

- 3.- La reflexión. Que analiza las acciones externas y de ellas para el conocimiento de los pensamientos y sentimientos internos.
- 4.- La consulta de otras personas en quienes se tenga una verdadera confianza.

EL TRABAJO EN EQUIPO DE LA ORGANIZACION.

Equipo.- Es el grupo de trabajo que bajo la atinada dirección de un líder logra los objetivos departamentales e individuales definidos en la empresa.

El trabajo en equipo se logra cuando los intereses individuales se subordinan a los de los demás. El clima de la organización depende de la forma como se lleven los integrantes de la empresa.

El equipo de trabajo tiene las siguientes características:

- Un buen líder (jefe) que obra con justicia.
- Los conocimientos y habilidades se ponen al servicio de los demás.

- Evitan conflictos, mejorando sus comunicaciones.
- Alta motivación de los integrantes.
- Cargas de trabajo y responsabilidades equilibradas.
- Reconocimiento de trabajos bien hechos.
- Madurez de los miembros.
- Remuneración justa.

La fuerza del equipo de trabajo es el respeto mutuo, - colaboración y entrega al trabajo, para lo cual debe buscarse:

- Un trabajo interesante.
- Un grupo de compañeros que apoya, ayuda y comprende las limitaciones de los miembros, consiguiendo de esta manera toda su confianza y afecto.

Las reuniones periódicas del personal con un jefe inmediato, ponen en claro muchas dudas y malos entendidos. En esta forma tratarán conjuntamente de salir avantes. Otro -- aspecto importante que ayuda a la integración del equipo de trabajo es la constante calificación del desempeño y mérito de los intereses.

La adecuación del hombre a su puesto.

Para poder entender lo que significa adecuarse cada -- quien a su puesto es necesario comprender dos cosas: la descripción de un trabajo y la especificación del mismo.

A.- Descripción del trabajo:

La descripción del trabajo dá una explicación de cuáles habrán de ser los objetivos, los resultados que se esperan de cada trabajador y cuáles serán las relaciones y los deberes del puesto. Si la descripción consta por escrito, y tanto el trabajador como el patrón poseen copias, se podrá eliminar el tan conocido llanto: "Usted no me deja a mí", Quién harfa eso? O bien - "Yo no lo sabfa". La descripción del trabajo por lo tanto, señala cuáles son las funciones importantes de un trabajo en particular.

B.- La especificación del trabajo:

Una especificación del trabajo es una declaración de los logros, experiencias, educación, capacidad y habilidades requeridas para el trabajo. Para conseguir mejor la especificación del trabajo pueden ayudar estas bases:

Exigencias.- Qué tipo de persona se necesita para el trabajo? Cuál deberá ser su actitud? Tiene que tratar con personas? Si hubiera algún requisito de personalidad para el puesto, deberán reconocerse y ser considerados por la administración.

Habilidades.- Cuáles son las tareas y funciones específicas que deben realizar? Qué habilidades manuales se requieren? Qué capacidad mental es necesaria. Deberá el empleado conocer cómo manejar cierto equipo? Se requiere algún adiestramiento previo para el trabajo?

Conocimientos.- Qué nivel de información, conocimientos y comprensión requiere el trabajo? Qué clase de antecedentes educacionales son necesarios? Qué experiencia anterior se requiere?

- EL AUTODESARROLLO COMO NECESIDAD PERMANENTE.

Son muchos los aspectos que deben ser mejorados y evitados, porque cada día debemos ser mejores seres humanos.

Hay quien no le dá importancia a su futuro, vive extasiado con las añoranzas del ayer, sin parecer percatarse de que en la vida del individuo hubo un ayer, hay un presente y le debe interesar su futuro.

El hombre de empresa actual, debe de luchar por la --- grandeza y la magnanimidad de todos. Luis Alberto Machado - en su libro La Revolución de la inteligencia nos dice: "Un - gran hombre puede ser grande por siempre, porque grande es - el hombre al que no lo turban las cosas pequeñas, pero co--- mienza a ser grande ante sus contemporáneos cuando éstos se dan cuenta de que les está ofreciendo algo importante de lo cual ellos carecen y deja de aparecer como grande frente a - ellos en el mismo momento en que deja de crecer.

En verdad la llamada decadencia de un hombre o de un - pueblo no es mas que una falta de renovación".

En una aplicación a lo dicho anteriormente, puedo decir que es necesario que el hombre de empresa ofrezca al tra

bajador las cosas de las cuales carece. No quiero decir - con ésto que sea el patrón el que dé a su trabajador todo-aquello que no tenga, como sería una casa, automóvil, ri-quezas, etc., sino darle los medios para que obtenga todo-aquello que ambiciona.

Para que esto sea posible, debe de haber un autodesa-rrollo en el trabajador. La falta de renovación no es otra cosa que falta de desarrollo y cuando uno mismo busca la -- continuidad de éste, es constantemente mejor, por lo cual - digo que al autodesarrollo hay que buscarlo primero en noso-tros mismos sabiendo que siempre hay una mejor manera de -- ser y hacer las cosas y luego para nuestros trabajadores, - ya que no podemos ofrecer algo de lo que carecemos.

Estos conciente del trabajo que esta tarea implica. - Habrá que quitarse la pereza mental que pudiera estar pre-sente y adquirir pensamientos positivos que den a la misma-vida una mejor manera de realizarse y, con el autodesarro-llo se podrá lograr un progreso individual e interindivi--dual.

- Planes de autodesarrollo:

- Plan para vencer los temores.
- Plan para ganar amigos.

- Plan para llevarse mejor con la familia.
- Plan para ser mejor en el trabajo.
- Plan para aprovechar el tiempo.
- Plan para mejorar las condiciones de vida.
- Plan para divertirse sanamente.
- Plan para disfrutar y gozar de la vida.
- Plan para conseguir la felicidad plena.
- Plan para aprender nuevas cosas.
- Plan de superación personal.

El hombre debe planear a dónde quiere ir y a dónde -- quiere llegar. Por más difíciles que sean sus metas si --- existe el deseo y la tenacidad para lograrlo, podrá conseguirlo.

- EL HABITO DEL ESTUDIO.

Estudiar es aplicar el entendimiento a la comprensión de alguna realidad que es muy importante conocer para mejorar su propia vida.

A fin de aprender algo, es necesario tener una idea - de cómo estudiar. Esto es ya un conocimiento práctico que servirá en todos los aspectos de la vida. Nada sería tan -

apropiado como proporcionar una guía práctica de cómo estudiar.

La palabra estudio se deriva de la palabra latina --- "studium", que significa esfuerzo, dedicación, atención, --- constancia. En realidad nada se puede estudiar sin aten--- ción y sin esfuerzo continuado. De ahí que para estudiar, la persona tenga que estar motivada. Nadie se someterá a un esfuerzo si no tiene un motivo para hacerlo, un fin o -- una meta significativa que alcanzar, un interés que perse--- guir o una necesidad que satisfacer.

El esfuerzo implica una dificultad y toda dificultad implica en cierto grado, un dolor, y para el hombre que es racional, se imponga a sí mismo un dolor, es necesario que lo vea compensado por placer. Lo contrario sería absurdo. Si no se está motivado para estudiar, no se podrá estudiar.

- Proceso del conocimiento en el estudio:

Observa: Aplica los cinco sentidos para captar datos sen sibles en los objetos.

Reflexiona: Aplica la inteligencia para captar relaciones-
inteligibles, entre los diferentes objetos, o -

entre los diferentes datos sensibles de un objeto -- que ha observado.

- Operaciones de la Reflexión:

- a) Analizar: Distingue aspectos diferentes en el fenómeno -- que se le presente como un todo, los separe, -- los compara, establece, luego relaciones de --- igualdad o de semejanza, de lugar, tiempo, modo, intencionalidad, etc.
- b) Sintetiza: La mente humana integra en un todo lo analizado.
- c) Induce: Es lo mismo que decir generaliza. De una o varias experiencias particulares, se establece -- una regla para todos los casos.
- d) Deduce: La mente mediante el raciocinio, siguiendo las leyes de la lógica, puede ir más allá de lo que conoce por la mera experiencia.
- e) Define: Después de que la mente analiza, sintetiza, induce, deduce, puede llegar a tener una idea clara de lo que es una cosa. Decir qué es una cosa, es definirla.
- f) Aplica: Hace suyo todo lo observado, analizado y aclarado.

- LA AUTORIDAD.

La autoridad es la facultad de mando y dirección que tiene una persona.

A la persona que ejerce la autoridad se le conoce como líder o director. Un director es una persona que debe de actuar como agente de cambio de otras voluntades.

Aún cuando un director requiere de una combinación de cualidades, éstas pueden resumirse en dos principales: Energía e inteligencia. Entre las cualidades requeridas por un líder se encuentran: Dignidad, ecuanimidad, amistad, honestidad, justicia, lealdad, nobleza, sinceridad, amplio criterio, etc.

- Clases de directores:

- 1.- EL AUTOCRATA. Es el que no acepta más normas que las impuestas por él mismo; puede actuar en forma estricta, paternalista o de franca incompetencia.
- 2.- EL DEMOCRATA. Es el que permite la participación de los demás en sus decisiones.
- 3.- EL PSEUDODEMOCRATA. Es el que escucha a sus subordinados pero no toma en cuenta sus sugerencias. El pseudode

mócrata al imponer sus criterios se convierte en autócrata.

4.- EL ANARQUICO. Es el director que no ejerce ningún poder de mando sobre sus subordinados.

- Clases de autoridad:

Autoridad formal.- Es la que se deriva del puesto o posición que se tiene dentro de una organización.

Autoridad personal.- Es la autoridad innata del individuo y emanada de su carácter y formación educativa (esta autoridad complementa y ayuda a la autoridad formal).

Autoridad profesional.- Es la que se deriva de una instrucción técnica y de la experiencia.

PROCESO DE DECISION.

El proceso lógico.- Es el proceso de razonamiento que pretende llegar a una conclusión a través de silogismos y premisas. Este proceso complementa con la intuición, que es un mecanismo psicológico inconsciente por medio del cual el individuo es capaz de prever un resultado.

El proceso no lógico.- Por este proceso se realizan actividades o se toman decisiones dirigidas por el instinto, el afecto, la simpatía, etc.

En la mayoría de los casos se requieren procesos lógicos combinados con procesos no lógicos. Puede decirse que se complementan mutuamente.

Factores limitantes en las decisiones:

- 1.- La información imperfecta y parcial representa sólo una fracción del material necesario para decidir e induce a generalizaciones e imprecisiones.
- 2.- Las alteraciones múltiples desconocidas por aquél que va a tomar una decisión.

- 3.- La memoria incompleta hace difícil el proceso recordatorio, tan útil en el raciocinio.
- 4.- El tiempo limitado: en muchas ocasiones la urgencia del tiempo obstaculiza el razonamiento o lo nulifica.
- 5.- Las contingencias o imprevistos redundan muchas veces - en la imperfección del proceso de razonamiento.

CAPITULO VII

MOTIVACION

M O T I V A C I O N .

La motivación es el estado o condición que induce a hacer algo.

El conocimiento del proceso motivacional proporciona la base para entender el porqué las personas hacen lo que hacen.

En lo fundamental, la motivación implica necesidades que existen en el individuo así como incentivos y objetivos que se encuentran fuera de él.

Donald Delena dice que son tres las claves que se necesitan para abrir las puertas al proceso humano en el lugar de trabajo: Consideración, retroalimentación continua y el convencimiento de la necesidad humana.

La inquietud por motivar a los trabajadores es un fenómeno reciente, sólo ha transcurrido una generación desde que los estudios de los científicos especialistas en conducta empezaron a demostrar que la motivación interna es de mayor eficacia que la coacción.

Los estudios y experiencias de algunos tratadistas y de especialistas en la conducta demuestran que lo que haga la administración para lograr trabajadores motivados dependerá de los factores motivantes.

Entre los factores que deben ser considerados para mejorar la motivación están los deseos y las necesidades de los distintos trabajadores. Actualmente los trabajadores dependen menos de recompensas económicas y de interés más por el trabajo como parte de su autorrealización. La satisfacción en el empleo es una necesidad que anhelan satisfacer los trabajadores.

Quien cuenta con la satisfacción en sus tareas tiene normalmente un rendimiento de alta calidad aún cuando le pudiera decepcionar su retribución, seguridad en el empleo o condiciones de trabajo. Pero el que no encuentra ninguna satisfacción en su trabajo, tarde o temprano se vuelve un individuo de baja productividad, faltante crónico e indigno de confianza.

Al analizar la motivación de un individuo, no puede enfocarse la atención a cualquiera de las necesidades con exclusión de las otras. Las fuerzas externas pueden estimular el deseo de dirección, pero el elemento importante que impulsa al jefe es un impulso motivador inte---

rior. Es la voluntad para trabajar arduamente y el entusiasmo.

Dentro de la escuela motivacional se encuentran diversas hipótesis, teorías y estudios que han realizado especialistas en la materia dando con ello aportaciones a la ciencia de la administración.

Douglas Mc. Gregor hizo su aportación presentando su teoría de "X" y "Y" que sugerían dos posibilidades de manejar al trabajador. Maslow clasificó las necesidades humanas, que fue una aportación valiosa para el entendimiento del individuo en su desarrollo dentro del trabajo.

Fueron de importancia también los estudios de grupo realizados por Elton Mayo, la teoría de Madurez-Inmadurez realizado por Chris Argyris y el estudio de los factores higiénicos realizado por Federic Herzberg que ha venido a reforzar el desarrollo de las ciencias administrativas.

Hablando generalmente sobre motivación, puede decirse que los motivos son necesidades, anhelos, tendencias, deseos o impulsos en el interior del individuo. Son los porqués del comportamiento o algo interior que incita a una acción.

Es preocupación de las organizaciones encontrar dichos motivos para incentivar adecuadamente a sus trabajadores.

Los incentivos son los blancos a los cuales se dirigen los motivos. Existen incentivos tangibles tales como la buena remuneración, la impecabilidad de la planta física, etc. los incentivos intangibles son como el elogio, la simpatía, el reconocimiento.

Un individuo realiza cierta actividad en un momento determinado de acuerdo a la necesidad que tenga mayor fuerza. La actividad es el resultado de la necesidad más potente.

Puede decirse que el comportamiento o la conducta se clasifica en dos categorías: la actividad meta y la actividad dirigida hacia una meta que es el comportamiento que se canaliza hacia el logro de una meta.

Son varias las definiciones que sobre motivación se han hecho destacando las siguientes:

- Es el estado o condición que induce a hacer algo. En lo fundamental implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que

se hallan fuera de él.

- Es inducir a la gente a actuar del modo deseado.
- Son los mecanismos internos de la persona que apoyan su actividad continuada como ser humano.

Los sistemas de motivación deben estar encaminados a aquellas necesidades que puedan satisfacerse dentro de la estructura de la empresa teniendo en cuenta que éstas necesidades sean de apoyo para la realización tanto del trabajador como de la misma empresa.

- Teoría motivacional de Abraham Maslow.

En el momento en particular, el comportamiento de un individuo puede ser determinado por su necesidad más fuerte así, puede decirse que si un individuo siente una fuerte necesidad de un logro, su conducta va a estar dirigida a alcanzar tal meta propuesta.

El Doctor Abraham Maslow clasificó las necesidades tratando de ordenarlas según su jerarquía. Maslow clasifica las necesidades humanas en cinco jerarquías:

1.- Necesidades fisiológicas.

Son las de mayor importancia puesto que son las ne-

cesidades humanas fundamentales que sostienen la vida misma, tales como alimento, vestido, abrigo, sexo. Su insatisfacción puede llegar a causar serias enfermedades o incluso hasta la misma muerte. Requieren atención antes que otras necesidades mientras no se les satisfaga en alguna medida. En -- uno de sus libros nos dice que la privación de la satisfacción de ciertas necesidades causa neurosis, por lo cual es -- necesario el logro de su satisfacción.

Una necesidad es básica si:

- Su ausencia causa enfermedades.
- Su presencia previene enfermedades.
- Su restablecimiento cura enfermedades.
- Bajo situaciones de libre elección una persona, -- privada de alguna, la prefiere a otras satisfacciones.

Se puede observar que en la actual sociedad la satisfacción de las necesidades fisiológicas se asocia primordialmente con el dinero, ya que es el instrumento para satisfacer dichas necesidades. El dinero es un incentivo de gran complejidad que se encuentra involucrado en mayor o menor -- grado con las demás necesidades. Mientras más importante -- sea para un individuo otro tipo de necesidades como las de -- estima o autorrealización, más directamente tendrá que pro--

porcionarse su satisfacción y así, menos importante será el papel que desempeña el dinero en el logro de ésta.

Una vez que se ha satisfecho este nivel de necesidades otras emergen y predominan para que el individuo las satisfaga siguiendo así el proceso según las jerarquías.

Satisfechas las necesidades fisiológicas, las de seguridad se hacen predominantes.

2.- Necesidades de seguridad.

En este nivel, el individuo procura tener protección en contra de peligros o amenazas, al igual que por conservar su posición la cual le permite mantener sus necesidades fisiológicas. Si bien la necesidad de seguridad varía entre los individuos, puede servir como un importante incentivo que induce a muchos a permanecer en una organización y a alcanzar un nivel mínimo satisfactorio de desempeño.

Las necesidades de seguridad pueden ser conscientes o subconscientes.

Las necesidades conscientes de seguridad se pueden identificar fácilmente y son muy comunes entre las personas.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

como puede ser la necesidad de ser protegido de riesgos externos a nuestros cuerpos y a nuestras personalidades.

Se ha dicho que las necesidades de seguridad también son subconcientes, pues una fuerte orientación subconciente hacia la inseguridad se desarrolla con frecuencia - al aceptar lo que el destino disponga al sentir incompetencia y estar demasiado protegido, creándole al individuo -- una posición insegura e inofensiva en una organización.

Muchas organizaciones incluyen positivamente en las necesidades de seguridad por medio de programas de seguros, planes de pensiones, etc. o negativamente, por el temor que se puede despertar en una persona de que la suspendan, la despiden, la degraden o no sea tomada en cuenta. Por estas razones el comportamiento del individuo en la organización se puede volver demasiado precavido o conservador.

Satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad la afiliación será la necesidad que tome la prioridad en la escala.

3.- Las necesidades Sociales o de Afiliación.

El hombre por naturaleza es un ente social que busca ser aceptado y pertenece a varios grupos en los cuales podrá dar y recibir amistad y cariño.

En la terminología de una organización puede considerarse como afiliación la necesidad de unirse con otros en relaciones que sean mutuamente satisfactorias y de apoyo.

Esta necesidad puede ser para algunas personas más fuerte que para otras, y más fuerte en ciertas situaciones.

Si el clima organizacional es adecuado, es más probable que exista mayor afiliación y satisfacción entre los individuos. Las relaciones que se crean sobre una base informal entre los miembros de una organización, sirven para cubrir las necesidades que tienen las personas de interacción con otras sobre una base satisfactoria y de apoyo.

Los grupos informales no siempre son los culpables de que exista una baja productividad, sino por lo contrario, constituyen un magnífico logro si son comprendidos y utilizados eficazmente por la gerencia.

Una vez que han sido satisfechas las necesidades fisiológicas, de seguridad y de afiliación, el individuo siente entonces la necesidad de estima.

4.- La necesidad de estima.

A partir de este nivel en la pirámide, las necesidades son consideradas como superiores ya que, al contrario de los niveles anteriores, una vez alcanzados, nunca llegan a satisfacerse plenamente.

Dentro del nivel de necesidades de estima se encuentran dos tipos de categorías: las de autoestima y las necesidades de la reputación personal.

A ambas categorías se les puede satisfacer por medio de elementos materiales que les permitan alcanzar un nivel económico y social mayor. También, mediante logros materiales, como el conocimiento o, en el caso de la organización, ocupando puestos de mayor nivel jerárquico.

Es determinante como influye el grado de estima del individuo, el pertenecer a una organización de elevado prestigio que a una organización ordinaria, así como también los factores físicos que juegan un papel importante co

mo el tamaño de la oficina, el número de secretarías, teléfonos, etc., que son símbolos que actúan positivamente en el individuo.

Cuando las necesidades de estima se empiezan a satisfacer de una manera conveniente, las necesidades de autorrealización se vuelven las de mayor importancia.

5.- Las necesidades de Autorrealización.

Podría definirse como un proceso continuo y dinámico, o como una esperanza, un impulso, algo deseado, pero no alcanzado.

Maslow las define como aquellas que han satisfecho suficientemente sus necesidades básicas de seguridad, afiliación, amor, respeto y autoestima, de tal forma que están motivadas principalmente por tendencias de autorrealización.

Maslow observó que en este nivel las personas presentan trece características:

- 1) Percepción superior de la realidad.
- 2) Mayor aceptación del yo, de los otros y de la naturaleza.

- 3) Mayor espontaneidad.
- 4) Aumento en la capacidad de centrar los problemas.
- 5) Mayor separación de los demás y deseo de privacía.
- 6) Mayor autonomía y resistencia a la inculturación.
- 7) Mayor frescura en la apreciación y enriquecimiento de las reacciones emocionales.
- 8) Mayor frecuencia de experiencias cúspide.
- 9) Mayor identificación con la especie humana.
- 10) Cambio en las relaciones interpersonales.
- 11) Estructura de carácter más democrática.
- 12) Aumento en la creatividad.
- 13) Algunos cambios en el sistema de valores.

El modelo de Abraham Maslow ha sido experimentalmente probado en los países subdesarrollados como en el nuestro por lo que puede ser de amplia aplicación debido a que nuestra población se encuentra en niveles de subsistencia tanto en zonas urbanas como en zonas rurales que cubren el primer nivel del modelo de Maslow.

En los países desarrollados, las necesidades de afiliación, estima y autorrealización siguen conservando su importancia, ya que el individuo cubre las necesidades fisiológicas y las de seguridad de una manera relativamente fácil, por lo que les brinda mayor atención a las otras tres res--

tantes para lograr su satisfacción, pero en países subdesarrollados como lo es México, es más difícil llegar a la cúspide de las necesidades señaladas por Abraham Maslow.

En nuestra Patria no existe un fortalecimiento tan marcado en las leyes de producción al trabajador, lo que le dá inseguridad e inestabilidad en su trabajo y por lo tanto se le dá más importancia a los dos primeros niveles de necesidades, sin embargo estos niveles han ido perdiendo hasta cierto punto algo de su importancia debido a que ha aumentado el proteccionismo a los trabajadores sin que por esto aumente también su capacidad productiva. En las leyes laborales el trabajador está teniendo cada vez mayor seguridad y garantías en lo que concierne a sus labores. La protección excesiva del trabajador dá como uno de sus resultados que estas necesidades vayan perdiendo importancia. Por otro lado, los sindicatos y toda la prepotencia que con ellos -- acarrear, quitan también la importancia real a los puntos a los que me he referido, brindando al trabajador un proteccionismo que inclusive puede resultar negativo a él mismo y no solamente a la empresa.

C A P I T U L O V I I I

OBJETIVOS PARA EMPRESARIOS Y TRABAJADORES Y COORDI
NACION ENTRE EMPRESA Y TRABAJADOR.

OBJETIVOS PARA EMPRESARIOS Y TRABAJADORES Y COORDINACION
ENTRE EMPRESA Y TRABAJADOR.

A nivel de relaciones humanas el empresario debe de conocer la naturaleza propia del ser y sentir del trabajador y conforme a ésto realizar la creación de políticas adecuadas a los fines que se persiguen en la búsqueda de relaciones armoniosas en la empresa que dirige, logrando que su personal esté distribuido eficientemente en puestos y niveles adecuados a su capacidad, dando de esta manera una completa colaboración a la empresa.

La capacidad es un factor indispensable y por esta razón el empresario debe de tener un esfuerzo dirigido a darla a los trabajadores, tratando de que la desarrollen en el nivel más avanzado posible para el mayor rendimiento y eficiencia de toda la estructura en general.

Un personal que carece de capacidad no puede ayudar al desarrollo aunque tuviera la voluntad de hacerlo, es necesaria la acción sostenida por el conocimiento para fin de poderse dirigir de una manera firme hacia las metas establecidas.

La colaboración no es menos indispensable, es ayuda-prestada dentro de un conjunto, es el trabajar en grupo funcionando amplia y eficazmente.

Cuando el elemento humano, que es la base de los demás elementos ya que sin el elemento humano no se podría actuar, cuenta con la capacidad y la colaboración, es eminentemente activo y ayuda correctamente a la realización de los fines de la empresa por lo cual éstos deben ser objetivos generales inmediatos.

Antes de dictar los objetivos de los trabajadores, es necesario saber lo que ellos buscan dentro del trabajo que están desempeñando en una empresa y qué es lo que de ella espera principalmente.

El salario es un punto que tiene preponderancia y es el recibir una remuneración adecuada.

El salario es un medio de satisfacer las necesidades básicas que tiene el trabajador y su manera de subsistencia.

Cuando el salario supera el nivel esencial requerido, baja en la jerarquía de los motivos que inducen a un trabajador a laborar en determinada empresa y buscan otro tipo -

de motivos como el recibir un buen trato, la satisfacción de su trabajo o las posibilidades de progreso dentro de la organización y por esos motivos permanecen en ella a pesar de -- que fuera de ella pudieran tener otras oportunidades.

El motivo primario en un trabajador es el deseo de -- recibir un salario remunerador para fin de que pueda trabajar con un buen nivel de eficiencia.

Aparte de que el trabajador reciba un salario justo - y remunerador, tiene la necesidad de buenas condiciones laborales, que son tan importantes como lo es el salario.

Todo trabajador busca que se le dé un trato correcto por la misma naturaleza y dignidad humana que consigo lleva, y este trato lo buscará principalmente por parte de sus superiores.

Busca también el reconocimiento y la aceptación por medio de su trabajo y aportaciones como las posibilidades de progresar, es por ésto que cuando en una empresa ha alcanzado el máximo nivel que pudiera lograr, busca trabajo en otra empresa, aunque en un principio ganara un salario menor, pero con la oportunidad de seguir escalando dentro de ella. Un trabajador con deseos de progresar, buscará también un nuevo empleo cuando en el actual vea pocas o nulas probabilidades-

de progreso.

Absolutamente todos los trabajadores sin importar ni su nivel y/o categoría tienen el derecho a desarrollarse dentro de condiciones físicas principalmente de higiene y seguridad en las cuales se prevenga hasta donde sea posible los riesgos, enfermedades y accidentes y desenvolviéndose en un medio ambiente sano y moral.

La alta gerencia en una empresa es la que debe de establecer la coordinación entre trabajadores y empresarios buscando los intereses comunes que entre ellos existen y dando especial atención a éstos y no a los intereses o puestos.

- Intereses comunes:

- La subsistencia de la empresa es un interés común, cuando una empresa no logra subsistir, resultan afectados patrones, trabajadores y la misma sociedad.
- La mejora en el rendimiento de la empresa. Con esto habrá aumento en los beneficios, mayor captación económica por parte de la empresa y mejores salarios para el trabajador.
- El cuidado para lograr óptimas condiciones en materia de higiene y seguridad industriales, beneficiaria

do al trabajador que podrá contar con buena salud e integridad corporal, y a la empresa que contará con un personal completo en buenas condiciones, -- buen estado de ánimo y labor más eficiente.

- El desarrollo de personal, proporcionándole una ca da vez mejor capacitación y adiestramiento que los haga valer más y le den mejor servicio a la empresa.
- Lograr la existencia de una convivencia amable y satisfactoria, producida por medio de la fomentación de la confianza en las relaciones de todos -- los niveles de la organización. Esto ayuda a mantener un ritmo más agradable en las horas de trabajo.

CONCLUSIONES

C O N C L U S I O N E S .

En el capítulo I se ha visto la necesidad de conocer los criterios que el trabajador mexicano tiene, considerando los puntos de vista psicoanalíticos, sus exigencias básicas, su historicidad que tantas pautas de conducta determina en nuestros días y se pueden observar en las empresas, - la síntesis de la psicología de la motivación y por último, la obligación que tenemos las personas que contamos con una educación universitaria de dar enseñanza y educación en el sitio en que nos encontremos para el fortalecimiento general de nuestra sociedad.

En el capítulo II se expone a la Moral con sus definiciones principales y conceptos generales, tomando en cuenta que son muchas las variantes que tienen influencia sobre el trabajador y la determinación que ellas tienen para señalar la Moral que tendrá.

Se ha visto la gran valía del espíritu humano que el trabajador mexicano posee y el deber de sus dirigentes de - hacerlo valer y acrecentarlo más.

Se han dado a conocer las causas que ayudan al establecimiento de una buena moral y las características principales que indican un alto grado de moral dentro de la empresa.

En el capítulo III, se ve la Moral negativa y sus efectos, exponiendo los distintos papeles que ésta toma para representarse en la empresa, sabiendo la problemática que ésta puede suscitar en toda la organización y sugiere la práctica de una investigación concienzuda de la misma cuando aparecen este tipo de anomalías.

En el capítulo IV concerniente al Salario, se expone desde su etimología y sus formas de pago, su concepto analógico, la importancia de su aspecto económico y las constantes que éste debe tener. El salario es la primera razón por la que un individuo debe trabajar, para por medio de éste lograr su subsistencia y la de su familia.

Para poder lograr una buena subsistencia se recalca la necesidad de que el Salario, ante todo, sea justo. Se sugiere que no solo se entregue el salario al trabajador, sino que junto con él, se le entregue también la preparación por medio de una educación planificada para que éstos sepan utilizarlo adecuadamente.

En el capítulo V se dan los Salarios Incentivos como una alternativa en la forma de pago que podría beneficiar a empresa y trabajadores, exponiendo los distintos tipos de Salarios Incentivos y los principales grupos en que éstos se encuentran. Se señala la importancia de las garantías que deben estar preservadas cuando se va a realizar la implantación de alguno de los sistemas de salarios sugeridos.

El capítulo VI consta de las Relaciones Humanas para el Trabajador Mexicano, valorando la importancia del ambiente humano en la empresa y analizando lo que ella -- constituye.

Se ve la conducta del trabajador como una situación derivada de su complejidad, cosa que hace difícil su estudio.

Se expone lo que las Relaciones Humanas en el trabajo comprenden para que puedan darse con éxito.

Se analizan distintos factores de importancia en el trabajador tanto individual como general y las necesidades de desarrollo, planes de autodesarrollo e importancia del estudio.

Por último se ve la Autoridad que debe de existir en la organización, las clases de ésta y el proceso de de cisión.

En el capítulo VII referente a la Motivación se in dica la importancia que tiene en la vida del trabajador y la empresa, se expone someramente la escuela motivacional indicando aportaciones hechas por Douglas Mc. Gregor, --- Elton Mayo, Chris Argyris y Federic Herzberg. Se expone la Teoría Motivacional de Abraham Maslow con las necesida des que el individuo tiene y los logros a que aspira, si tuándola en países subdesarrollados como el nuestro.

En el capítulo CIII, último de esta investigación, se ven los Objetivos para empresario y trabajador, seña-- lando las principales necesidades de cada uno y los inte reses comunes que ambos deben buscar y satisfacer para el logro de una organización fuerte y consistente.

Para que el elemento humano funcione bien, necesitan conocerse todas sus necesidades y condiciones en sepa rado y en conjunto, subjetiva y objetivamente.

Quiero dejar remarcado, por último algo expresado en capítulos anteriores:

La importancia de los ideales de paz, libertad y soberanía que en el espíritu de cada individuo del universo deben de existir.

México existe gracias al esfuerzo y al heroísmo de grandes hombres que lucharon por el logro de estos -- ideales y gracias a ellos se nos presenta un país maravilloso, con grandes oportunidades y características únicas tanto en su suelo como en sus individuos.

Todos aquellos que hoy salimos de las aulas y empezamos a ver la nueva vida que ante nosotros se presenta debemos tomar conciencia de nuestra preparación y hacer el mejor uso de ella. Como Administradores de Empresas somos nosotros los que estamos destinados a dirigir a los trabajadores del país y de nuestra dirección dependerá el triunfo o el fracaso de todos.

Tenemos la obligación de conocer íntegramente a los que en un cercano futuro trabajarán con nosotros y en base a ese conocimiento darles lo mejor que les podamos entregar, aportándoles seguridad y confianza, haciendo de cada uno de ellos un candidato al éxito que todos los individuos merecemos por el hecho de ser seres pensantes y con una inteligencia que no conoce límites.

Haciéndolos concientes de que somos merecedores de todo lo bueno que puede haber, enseñándolos a exigir lo -- que se deba exigir, preparándolos a la acción política logrando el abandono de la manipulación de la cual siempre -- han sido víctimas a base de engaños y falacias aprovechando la ignorancia en que se encuentran.

La empresa es una de las formas más antiguas de organización, y debe de trabajar bajo principios de libertad, dando al trabajador a través de ella formación integral para un avance real y sosteniendo de nuestro país, que a pesar de los malos gobiernos en que se ha encontrado, sigue y seguirá siendo nuestro.

Debemos continuar la lucha por su grandeza y porque sea pródigo con todos sus hijos por medio del heroísmo diario en el lugar que estemos situados.

Si hemos recibido una patria fuerte, como legado de nuestros antepasados, corresponde a nosotros hacerla mejor para nosotros mismos y las futuras generaciones.