



71
20

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESCUELA DE ESTUDIOS PROFESIONALES IZTACALA
LICENCIATURA EN PSICOLOGIA**

**MOTIVACION INTRINSECA Y EXTRINSECA
COMO VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL
AUSTENTISMO Y ROTACION DE PERSONAL
DENTRO DEL AMBITO LABORAL**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
LAURA NUÑEZ EISSA

Asesor: Lic. Héctor Campos Huichan

MEXICO, D. F.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A ti Señor: Que con tu poder y sabiduría me iluminaste e impulsaste, quitando aquellas piedras en el camino que pudieron ser un obstáculo para alcanzar la cima.

A mi Padre: Que aunque ya no se encuentra entre nosotros, representó uno de los retos más difíciles y dolorosos en mi vida, por su enfermedad y muerte en los últimos semestres de mi carrera.

A mi Madre: Por sus sacrificios y cuidados así como por su tenacidad, motivándome a hacer las cosas lo mejor posible.

A mi Hermana: Que con su cariño, comprensión y apoyo representó una de las personas cuya ayuda fue fundamental para la culminación de esta Tesis.

A mi Novio: Lic. Miguel Angel Juárez González, quien con su cariño, confianza y apoyo, me alentó para la realización de la presente Tesis.

A mi Tío Daniel y mi Tía Esther: A quienes aprecio con cariño.

A la Familia Juárez que con sus palabras alentadoras me impulsaron para culminar el presente trabajo.

Al C.P. Héctor Caballero y Silvia Caballero porque con su comprensión y ayuda desinteresada, me permitieron visualizar uno de mis sueños más anhelados, y a quienes agradeceré por siempre su apoyo.

A la Lic. Martha Nelly Alarcón Quiroz por ayudarme no sólo con su aliento a la culminación de esta Tesis, sino además por su colaboración y ayuda logrando que alcanzara nuevos retos en mi propio trabajo.

A la Lic. Ma. de Lourdes Ramírez Rosales ya que con su comprensión, apoyo y palabras de aliento me ayudó a encontrar una amiga en mi trabajo y en la culminación de esta Tesis.

Al Lic. Héctor Campos Huichan por sus consejos y ayuda para lograr una de mis metas más importantes de mi vida.

A la Lic. Ma. Antonieta Covarrubias Terán ya que su empeño y calidad de cátedra fueron un ejemplo a seguir para la realización de este trabajo.

Al Lic. Francisco Javier Rodríguez García que como profesor y catedrático, me enseñó a tener mi propio punto de vista defendiéndolo sobre bases firmes.

A mi amigos y familiares así como a todas aquellas personas que intervinieron y apoyaron para la culminación de esta Tesis.

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

Por brindarme la oportunidad para realizarme como profesionista.

El presente trabajo, es una investigación de tipo teórico - histórico - documental, en donde se estudia el ausentismo y la rotación de personal como variables dependientes de la motivación extrínseca e intrínseca. Dicha investigación se basó en cuatro fuentes fundamentalmente: bibliografía teórica, artículos experimentales, datos estadísticos obtenidos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S.T.P.S.); así como de la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.); y por último, un estudio realizado en la Secretaría de Gobernación (S.G.).

La hipótesis planteada en el presente trabajo fue la siguiente: si falta la motivación y satisfacción laboral, entonces incrementarán el ausentismo y la rotación de personal.

En referencia a la bibliografía teórica y experimental, los resultados obtenidos permiten corroborar el hecho de que la motivación extrínseca; así como la motivación intrínseca, mantienen una estrecha relación con la motivación y satisfacción del individuo; y cuya falta guardan a su vez, una estrecha relación con el ausentismo y la rotación de personal: afirmando nuestra hipótesis propuesta.

Sin embargo, cabe mencionar que los estudios experimentales en su totalidad, se han realizado en países muy distintos al nuestro. Con la finalidad de corroborar si esta hipótesis puede afirmarse también en nuestro país, y debido a la falta de investigaciones experimentales realizadas en México, se recurrió a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S.T.P.S.), la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) y la Secretaría de Gobernación (S.G.).

A pesar de realizarse dichas investigaciones, la información obtenida en ellas, no nos permitieron corroborar nuestra hipótesis en México; ya que a pesar de tocar aspectos sobre el ausentismo y la rotación de personal, no mencionan absolutamente nada sobre la motivación y satisfacción laboral.

INDICE

INTRODUCCION	1
--------------------	---

CAPITULO 1

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1. DIFERENTES ASPECTOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	6
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION	6
1.2 CONCEPTUALIZACION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	11
1.3 ORIGENES DE LA ENSEÑANZA FORMAL DE LA ADMINISTRACION EN MEXICO.	14
1.4 DIFERENTES ASPECTOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	16
1.4.1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	16
1.4.2. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	17
1.4.3. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.	20
1.5. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACION CON OTRAS CIENCIAS.	22
1.5.1. COMO SE BASA LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN OTRAS CIENCIAS.	22
1.5.2. APORTACIONES DE LA PSICOLOGIA A LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	23

1.5.2.1. DEFINICION DE PSICOLOGIA.	23
1.5.2.2. PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y SUS ANTECEDENTES.	24
1.5.2.3. FUNCIONES DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL.	28

CAPITULO 2

ESCUELAS DE LA ADMINISTRACION

1. DIFERENTES ESCUELAS DE LA ADMINISTRACION.	35
1.1. TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION.	35
1.1.1. ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.	35
1.1.2. ESCUELA ANATOMISTA FISILOGISTA.	37
1.2. CORRIENTE HUMANO RELACIONISTA.	38
1.2.1. ESCUELA DE LA ADMINISTRACION Y EL LIDERAZGO.	40
1.2.2. ESCUELA DE PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES.	40
1.2.3. ESCUELA DE LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA SOCIAL	41
1.2.4. ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS.	42
1.2.5. CORRIENTE DE LA MOTIVACION.	44
1.2.6. ESCUELA DE LA DINAMICA DE GRUPOS.	45

1.3. TEORIA ESTRUCTURALISTA.	46
1.3.1. ESCUELA BUROCRATICA DE LA ADMINISTRACION.	46
1.3.2. ESCUELA ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACION	47
1.4. TEORIA NEOCLASICA.	47
1.5. TEORIA BEHAVIORISTA.	48
1.5.1. ESCUELA BEHAVIORISTA.	48
1.5.2. ESCUELA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	48
1.6. TEORIA SISTEMICA.	49
1.7. ESCUELA MATEMATICA.	49
1.8. ESCUELA NEO-HUMANO RELACIONISMO.	50
1.9. TEORIA "Z".	53
1.10. TEORIA ALFA - OMEGA.	55
1.11. MODELO MATRICIAL DE FIEDLER.	56
1.12. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.	57

CAPITULO 3

MOTIVACION

1. DIFERENTES ASPECTOS DE LA MOTIVACION.	61
---	----

1.1. DEFINICION DE MOTIVACION Y SU IMPORTANCIA.	61
1.2. CLASIFICACION DE LA MOTIVACION.	68
1.2.1. MOTIVACION EXTRINSECA Y MOTIVACION INTRINSECA	69
1.2.2. TIPOS DE MOTIVACION INTRINSECA.	76
1.2.3. MEDIOS PARA LOGRAR LA MOTIVACION INTRINSECA	78
1.2.4. DIFERENCIAS ENTRE MOTIVACION INTRINSECA Y EXTRINSECA	84
1.3. TEORIAS DE LA MOTIVACION.	89
1.3.1. TEORIAS MOTIVACIONALES DE CONTENIDO.	89
1.3.1.1. TEORIA JERARQUICA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.	90
1.3.1.2. TEORIA DE LA MOTIVACION DE CLAYTON ALDERFER.	91
1.3.1.3. TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG.	92
1.3.1.4. TEORIA DE LOGRO DE MC CLELLAND.	96
1.3.1.5. TEORIA DEL REFORZAMIENTO.	97
1.3.2. TEORIAS MOTIVACIONALES DE PROCESO.	99
1.3.2.1. TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS.	99
1.3.2.2. TEORIA DEL ESTABLECIMIENTO	

DE METAS. 101

1.3.2.3. TEORIA DE LA EQUIDAD. 102

CAPITULO 4

AUSENTISMO Y ROTACION DE PERSONAL COMO VARIABLES DEPENDIENTES DE LA MOTIVACION INTRINSECA Y EXTRINSECA

1. AUSENTISMO. 106

1.1. ANTECEDENTES DEL AUSENTISMO. 107

1.2. TIPOS DE AUSENTISMO. 107

1.2.1. FALTA JUSTIFICADA. 108

1.2.2. FALTA INJUSTIFICADA. 109

1.3. CAUSAS DEL AUSENTISMO. 109

1.3.1. ASPECTOS INHERENTES AL TRABAJO. 109

1.3.2. ASPECTOS RELATIVOS AL PROPIO TRABAJADOR. 110

1.4. DESVENTAJAS DEL AUSENTISMO. 111

2. ROTACION DE PERSONAL. 111

2.1. DIFERENTES TIPOS DE MOVILIDAD DE EMPLEADOS
O DE ROTACION DE PERSONAL. 112

2.2. DESVENTAJAS DE LA ROTACION DE PERSONAL. 113

3. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LA
ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS. 116

4. RELACION EXISTENTE ENTRE AUSENTISMO Y ROTACION

DE PERSONAL CON LA MOTIVACION.	118
5. AUSENTISMO Y ROTACION DE PERSONAL COMO VARIABLES DEPENDIENTES DE LA MOTIVACION INTRINSECA Y EXTRINSECA.	121
5.1. ASPECTOS MOTIVACIONALES ESPECIFICOS RELACIONADOS CON LA MOTIVACION DE PERSONAL Y EL AUSENTISMO.	123
6. PROBLEMATICA.	131
7. HIPOTESIS.	132
8. VARIABLES.	133
9. METODOLOGIA.	133
10. RESULTADOS DE INVESTIGACIONES REALIZADAS.	133
 CONCLUSIONES	 180
 ANEXOS	 194
 BIBLIOGRAFIA	 200

INTRODUCCION

Uno de los problemas más representativos en la industria mexicana -como en la mayoría de los países- es el ausentismo, la rotación de personal y falta de motivación.

Por lo tanto, el presente trabajo pretende descubrir si la falta de motivación tanto extrínseca como intrínseca en la industria mexicana es un factor importante que traiga como consecuencia tanto el ausentismo como la rotación de personal; realizando para ello una investigación exhaustiva del tipo teórico, histórico-documental en otros países, así como la indagación de estudios estadísticos sobre dicha problemática en México.

Con la finalidad de comprender el significado de empresa así como su surgimiento, comenzaremos mencionando en el primer capítulo los antecedentes históricos de la administración, desde los sumerios hasta los romanos. Del mismo modo, se darán algunas definiciones existentes sobre administración, y cómo la Revolución Industrial y el Capitalismo dieron un gran auge a la Administración, y a la aplicación de ésta en las industrias.

Una vez explicado lo anterior, pasaremos a definir la Administración de Recursos Humanos, por pertenecer al área de nuestro interés. Señalando posteriormente los orígenes de la enseñanza formal de la Administración en México y sus primeras escuelas, así como su importancia y sus funciones.

Continuaremos explicando cómo la Administración de Recursos Humanos se apoya en otras ciencias y las aportaciones que ofrece la Psicología a

esta área; explicando así el origen y funciones de la Psicología Industrial, así como su diferenciación con otras áreas de la Psicología.

En el segundo capítulo, hablaremos de las diferentes escuelas de la Administración que fueron evolucionando, desde considerar al hombre desde un punto de vista puramente mecanicista y estructuralista, hasta aquellas escuelas que se preocupan por los trabajadores desde un punto de vista social y psicológico, encaminadas a corregir la fuerte tendencia de la deshumanización en el trabajo que se dió en un principio. Del mismo modo, se expondrá la relación existente entre supervisor y subordinado; y cómo la actuación del primero influye en la actitud y actividad del segundo.

Posteriormente, retomaremos a la motivación en el tercer capítulo; en donde comenzaremos dando su definición, su importancia en el trabajo y en la Administración de los Recursos Humanos, como su clasificación. Del mismo modo, hablaremos ampliamente de la motivación extrínseca e intrínseca, así como de su diferencia y ejemplificación.

Una vez explicado lo anterior, mencionaremos las teorías motivacionales existentes hasta la actualidad, tales como: Teoría de las Necesidades de Maslow, Teoría de la Motivación de Clayton Alderfer, Teoría de los dos Factores de Herzberg, Teoría de Logro de Mc Clelland, Teoría del Reforzamiento, Teoría de las Expectativas, Teoría del Establecimiento de Metas, y Teoría de la Equidad. Además, haremos algunas consideraciones o sugerencias para motivar al personal.

En cuanto al cuarto capítulo, abordaremos la problemática existente dentro del trabajo, en específico el ausentismo y la rotación de personal. Para lo cual daremos su definición, ventajas y desventajas, causas que lo provocan; así como su relación con la falta de motivación tanto intrínseca como extrínseca.

Con la finalidad de corroborar lo anterior, presentaremos una serie de investigaciones, experimentos y estudios referentes a la motivación extrínseca e intrínseca, así como su relación con el ausentismo y la rotación de personal, no sin antes plantear la problemática, hipótesis, metodología, así como los resultados de las investigaciones realizadas.

Por último, expondremos una investigación realizada en la Secretaría de Gobernación acerca del ausentismo, así como de otros indicadores referentes a la asistencia.

CAPITULO 1

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1. DIFERENTES ASPECTOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION

Desde tiempos pasados, el hombre se ha visto en la necesidad de unificar esfuerzos para lograr ciertos objetivos, desde la caza de un mamut, y la construcción de una pirámide, hasta la producción de alimentos, habitación y vestimenta en el presente.

En la era prehistórica, se formaron culturas que vivían de la caza y la pesca. Estas tribus, formaron grupos de personas que requirieron de unir sus esfuerzos para auxiliarse en dichas tareas o bien en defensa contra sus enemigos.

A partir de esta era, comenzó la producción de artículos manufacturados como armas, objetos de adorno, vasijas, etc; fabricándose al principio, objetos de piedra, hueso, madera y marfil, pasando posteriormente a la elaboración de cerámica y tejido. Con el tiempo y el conocimiento de los metales, se utilizaron objetos de bronce, oro, cobre y por último, de hierro.

Esta producción de utensilios y armas, dio origen a un intercambio comercial entre las primeras culturas, modificándose así la estructura económica y la relación entre estas.

Las primeras civilizaciones en utilizar la administración, de las que tenemos conocimiento fueron: los sumerios, Egipto, Babilonia, los hebreos, China,

Grecia, la India y Roma.

Los sumerios manejaban un sistema tributario para sus superiores, llevado a cabo por los sacerdotes, que administraban y recogían bienes materiales, rentas y propiedades para cumplir con dichos tributos.

En Egipto, se considera la utilización de la Administración desde su origen, y que lo corrobora tanto su gobierno como la construcción de grandes monumentos y pirámides, los cuales requirieron grandes cantidades de mano de obra. Es decir, dichas obras no pudieron llevarse a cabo, sin una organización, coordinación y administración adecuada, tanto de materiales como de personas y la jerarquización de sus diferentes funciones; lo que denota la utilización de una administración muy compleja.

También en Babilonia con el reinado de Hammurabi, se promulgaron leyes que regulaban la propiedad privada, bienes raíces, comercios, negocios, la familia y el trabajo. Ya en el reinado de Nabucodonosor, se establecieron controles de producción y pago de incentivos en las fábricas.

En cuanto a los hebreos, se dice que Moisés fue un líder y administrador, ya que propuso la división del trabajo, el establecimiento de la descentralización y la asignación de funciones.

Por su parte, en China se establecen jerarquías, se fijan tareas y deberes, se utiliza la junta de consejo, se habla ya de la especialización sobre las ocupaciones y se establece la selección científica del trabajador mediante exámenes utilizados en el gobierno chino, propuesto por el emperador Kung-Sun-

Hong.

Los griegos introdujeron el método científico, los criterios de investigación, la ciencia, la educación, el comercio hereditario, la especialización y división del trabajo, etc. Por ejemplo, Sócrates¹ propone el principio de universalidad de la Administración, definiéndola como: "La capacidad para dirigir a otros".

Braham kautilya de la India, habla de la administración política, social y económica del estado. Asimismo, Alejandro el Grande, utilizó un tipo de organización militar que dió muchas aportaciones a la Administración en cuanto a disciplina, delegación de autoridad, orden, mando, etc; logrando así una gran cantidad de hazañas.

Del mismo modo en Roma, se estableció una administración adecuada para organizar y controlar el imperio. Prueba de ello es el poder y la fuerza que dicha civilización alcanzó y cómo en la actualidad se siguen utilizando esos conocimientos.

A partir de la decadencia del Imperio romano y las invasiones de los bárbaros, surge el Feudalismo, época que se caracterizó por la dependencia de un hombre respecto de otro, la fragmentación del derecho de propiedad, jerarquía de derechos sobre la tierra, y la fragmentación del poder público. También en esta época, se habla de controles administrativos a nivel político, así como de sistemas contables.

¹SÓCRATES. Citado en: MUÑOZ, Garduño, J. Introducción a la administración. México. Diana. Segunda edición. 1991. p. 90.

Esta época fue dominada por dos instituciones: la Iglesia y el Sistema Feudal, que se caracteriza como una estructura cerrada de señores, siervos y un mercado local.

En la última parte del medioevo, se desarrolla una creciente actividad comercial, existiendo un gran intercambio comercial entre los estados, con lo que se llegó al auge e incremento del comercio. Esto originó el capitalismo, el desarrollo industrial, así como el mercantilismo, en donde, de acuerdo a Hernández Rodríguez y col.², "Se concibe al estado como una empresa que debe fortalecer su poderío por medio del incremento del tesoro público, que consiste en la acumulación de oro y plata; considerándose al país más rico, aquel que dispone de mayor cantidad de metales preciosos".

Además de lo anterior, existieron avances tanto en la tecnología como en la ciencia, lo que impulsó una gran industrialización, iniciándose así la Revolución Industrial. Esta época trajo muchos cambios tales como: el cambio de una nación de terratenientes por una nación industrial, la producción en serie y el surgimiento de un sistema de administración tanto para el control de producción como financiero. Surge el capitalismo, se crea un nuevo sistema de contabilidad, se fijan principios de administración pública, principios de autoridad, incentivos, métodos de trabajo, la división del trabajo, entre otros adelantos.

Chruden y Sherman³, nos dicen que: "Con la introducción de los métodos de producción en masa, el propietario particular de una sociedad

²HERNÁNDEZ y Rodríguez (LAE); Sergio (C.P.); Ballesteros Inda, N. Fundamentos de administración. México. Nueva Editorial Interamericana. Primera edición. 1986, p. 30.

³CHRUDEN, II; y Sherman, A. Administración de personal. México. (C.E.C.S.A.) Sexta impresión. 1980. p. 15.

empresarial, fue sustituido por varios accionistas, que delegaron sus funciones a un gran número de administradores". También se observó que al incrementarse la productividad del trabajador, también aumentaban los gastos de fabricación y los salarios, por ello surgió el interés por utilizar eficientemente el equipo de producción, las instalaciones, las fuerzas de trabajo, así como por el estudio de la Administración para mejorar la eficiencia de las organizaciones productivas de aquella época. Se dice que la primera escuela que impartió cursos de Administración fue Wharton de Finanzas y Comercio, fundada en 1881 por Joseph Wharton; esparciéndose así el interés por la Administración en todo el mundo.

Contrario al capitalismo producido por la Revolución Industrial, surge un movimiento llamado socialismo; el cual pretende abolir la propiedad privada y el capitalismo que origina la explotación de la clase trabajadora.

Es precisamente Robert Owen una de las primeras personas que se acercan al pensamiento administrativo de la actualidad. Intentó demostrar que las condiciones del medio social influyen en el perfeccionamiento de los métodos de producción. Construyó viviendas para los obreros, escuelas para sus hijos, comedores y campos de recreo en el lugar donde tenía su fábrica; lo que produjo un alto índice de productividad. Además de lo anterior, ideó medidas de protección para los trabajadores, redujo la jornada de trabajo a doce horas, prohibió el trabajo a menores de diez años, organizó gremios y asociaciones de tipo cooperativo y sentó las bases de la organización sindical.

Lo anterior nos da una idea de la importancia que tiene la Administración para cualquier organización; desde los gobiernos, las instituciones, las escuelas, la religión, hasta dentro de la familia y los grupos de amigos. Esto

nos lleva a la conclusión de que cualquier organización donde exista más de una persona con objetivos comunes requiere necesariamente de la utilización de una buena administración para alcanzar sus metas; y no sólo en organizaciones, sino también a nivel individual; como la administración de un salario, o la realización de cualquier trabajo, la administración y organización de tiempo, etc.

1.2 CONCEPTUALIZACION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La Administración es un área que ha recibido gran importancia en nuestros días, y ha concentrado la atención de muchísima gente. Para arribar a una conceptualización de ella, analizaremos algunas definiciones de Administración.

La Administración la define Terry, G. R.⁴, como "El proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos".

Reyes Ponce, A.⁵, la define como "La técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa"; mientras que para Bochino⁶ significa "La selección racional de los procedimientos de acción para hacer que resulten óptimas las relaciones recíprocas entre los hombres, los materiales y el dinero empleados para la supervivencia y el crecimiento de la organización".

⁴TERRY, G. R. Citado en: Muñoz Garduño, J. Op. cit. p.17.

⁵REYES Ponce, A. Citado en: Muñoz Garduño, J. Op. cit. p. 17.

⁶BOCHINO, W. A. Citado en: Muñoz Garduño, J. Op. cit. p. 18.

Jiménez Castro W.⁷ considera la Administración como "Una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr".

Las cuatro definiciones proporcionadas con anterioridad, nos muestran la necesidad de la Administración, en la utilización de técnicas, entendidas como el conjunto de normas a seguir, para la realización de una tarea determinada.

Ahora bien, mientras que las tres primeras definiciones hablan de la coordinación, planeación, organización, y control tanto de recursos materiales como humanos, función de la Administración en términos generales, la cuarta definición es la que describe la mejor función de los recursos humanos, área de nuestro interés; la cual puede conceptualizarse como la búsqueda de métodos y técnicas, que al ser aplicados al conjunto de personas de cualquier organización, logren la cooperación de éstos para alcanzar los objetivos planteados.

Antes de continuar, sería importante mencionar que las definiciones sobre Administración dadas con anterioridad, toman en cuenta grupos de personas en alguna organización. De acuerdo a Grados Espinosa, J.⁸, "Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la

⁷JIMÉNEZ, Castro, W. Citado en: Hernández, Rodríguez y Col. Op. cit. p. 5.

⁸GRADOS, Espinosa, J. Inducción, reclutamiento y selección. El Manual Moderno. México. 1988. p. 4.

responsabilidad". Sin embargo, debe hacerse notar que las personas a nivel individual, también requieren del uso de la Administración para controlar y organizar diferentes aspectos de su vida diaria tales como: dinero, tiempo, actividades, etc.

El área de Administración de Recursos Humanos, ha cobrado gran importancia, ya que todas las organizaciones se manejan por medio de personas, por lo que es necesario la dirección de dicho personal, tarea primordial de la misma. Si no hubiese dicha dirección, el esfuerzo humano estaría únicamente encaminado a lograr objetivos individuales, mas no aquellos que busca alcanzar la organización en su totalidad. Esto último concuerda con la definición que Cruden, H. y Sherman, A.⁹ dan sobre la Administración de Personal: "Ya que todas las organizaciones deben operar con personas y mediante ellas, la administración de tales organizaciones constituye básicamente la dirección de personas. A esto se le llama Administración de Personal". En otra de sus definiciones reiteran que "La eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización, dependerá en una medida considerable, de la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado".¹⁰

Del mismo modo, Muñoz Garduño, J.¹¹ menciona que el éxito de un organismo social depende de la buena administración que realice de sus elementos materiales, recursos humanos, etc.

Esto es importante, ya que por medio de una buena administración,

⁹CHRUDEN, H; y Sherman, A. Op. cit. p. 11.

¹⁰CHRUDEN, H; y Sherman, A. Op. cit; pág. 10

¹¹MUÑOZ, Garduño, J. Op. cit. p. 20.

las empresas podrán competir unas con otras, obteniendo la coordinación de sus elementos; lo que a su vez trae como consecuencia: la elevación de la productividad, mayor importancia en el campo económico y social, calificación de los empleados, desarrollo, etc.

1.3. ORIGENES DE LA ENSEÑANZA FORMAL DE LA ADMINISTRACION EN MEXICO

De acuerdo a Muñoz Garduño¹², en México las primeras instituciones en utilizar la administración fueron el gobierno, la iglesia y el ejército. Sin embargo, el estudio formal de la administración, comenzó en los Estados Unidos, a partir de la Revolución Industrial, desde principios del siglo XX hasta 1915, con el establecimiento de la Escuela de Comercio y Administración en Illinois.

Así como en los Estados Unidos, las primeras escuelas en México surgieron gracias a los donativos de hombres de empresa, siendo las primeras el Instituto Tecnológico de Monterrey en 1943, y el Instituto Tecnológico de México en 1947, el cual estableció la Escuela de Administración de Negocios.

A partir de 1957 en la Universidad Iberoamericana y en la Escuela Nacional de Comercio y Administración U.N.A.M.; se impartió la carrera de Administración de Empresas, lo mismo que la Universidad Autónoma de Guadalajara y la Universidad Autónoma de Sonora en 1959. Otras universidades como la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Universidad del Valle de México, Universidad Benito Juárez de Oaxaca, Universidad de Tamaulipas, La

¹²MUÑOZ, Garduño, J. Op. cit p. 61.

Salle, Universidad Anáhuac, Universidad Intercontinental y la Universidad del Tepeyac, impartieron la misma carrera entre los años de 1960 - 1977.

A pesar de lo anterior, no es sino hasta el 10 de abril de 1973, que el consejo universitario de la U.N.A.M.; a consejo de la Facultad de Contaduría y Administración, acepta el título de Licenciado en Administración. Pero es sólo hasta el año de 1974, que se otorgó la cédula profesional.

Ahora bien, como mencionan Hernández, Rodríguez y Col.¹³ "Al principio la carrera de Administración, tuvo un enfoque de tipo contable y jurídico, comenzando a dar mayor importancia al orden matemático en 1972, así como a la comercialización, producción, Finanzas y Administración de Recursos Humanos, empezando a existir especialidades en estos campos".

Como podemos observar, los Estados Unidos llevan ventaja en cuanto a tiempo, al establecer las primeras escuelas de administración y cómo a partir de esto, México comienza a evolucionar en dicha materia. Esto nos mantiene en la necesidad de permanecer informados y al día, sobre los avances que existen, no sólo en lo que se refiere a la materia de Administración, sino en cualquier profesión que se lleve a cabo, con el fin de lograr tanto avances como innovaciones en nuestro país.

¹³HERNÁNDEZ, Rodríguez y Col. Op. cit. p. 30.

1.4. DIFERENTES ASPECTOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.4.1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Chruden Herbert y Sherman Arthur¹⁴ mencionan la importancia de la Administración en cuanto a que "La eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización, dependerá, en una medida considerable, de la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado", además de que, de acuerdo a otra de sus opiniones "La Administración de personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes"¹⁵

Antes de continuar debe señalarse, que el término de Administración de Personal utilizado por algunos autores como los anteriores y el término de Administración de Recursos Humanos, se refieren al mismo término y significan lo mismo. Sin embargo, debe hacerse notar que el primer término fue utilizado en el pasado, y el segundo es el que utilizan los administradores en la actualidad.

Por su parte, Muñoz Garduño¹⁶ nos dice que "El éxito de un organismo social depende de la buena administración que realice de sus elementos (materiales, recursos humanos, etc.). De acuerdo al mejoramiento de la administración de las empresas, éstas podrán competir con otras y obtener coordinación de sus elementos. Esto trae como consecuencia, la elevación de la

¹⁴CHRUDEN, H; y Sherman, A. Op. cit. p. 10.

¹⁵CHRUDEN, H; y Sherman, A. Op. cit. p. 14.

¹⁶MUÑOZ, Garduño, J. Op. cit. p. 20.

productividad, mayor importancia en el campo de la productividad, mayor importancia en el campo económico y social, calificación de empleados, desarrollo, etc.”.

Estamos de acuerdo con las anteriores definiciones, ya que la eficiencia y el éxito de cualquier organización, pueden lograrse a través de una competitiva administración de sus elementos, claro que esto es una tarea de grupo y no individual, en donde la responsabilidad y el deseo de eficiencia recaigan, sino en toda la organización, sí en aquellos que controlan los aspectos humanos, económicos y materiales.

Además de esto, puede corroborarse la importancia que está alcanzando la Administración en nuestros tiempos, al ser utilizada en lugares tales como: gobierno, hospitales, empresas públicas y privadas, empresas de servicios, ejército, armada, iglesia, sindicatos, escuelas, etc. Es decir, que la administración es aplicable para cualquier empresa y situación, que intenta alcanzar metas establecidas a través del esfuerzo de grupo.

1.4.2. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para Kast, F. E.¹⁷ la tarea de la administración "Consiste en integrar y coordinar los recursos de la organización (hombres, material, dinero, tiempo y espacio, por ejemplo), para el logro de objetivos determinados de la manera más efectiva y eficiente posible".

¹⁷KAST, F. E. Citado en: Muñoz Garduño, J. Op. cit. p. 25.

Mc. Gregor Douglas¹⁸ por su parte, dice que "Una de las principales tareas del administrador, es organizar el esfuerzo humano para servir a los objetivos económicos de la empresa, el cual requiere una capacidad considerable de planear y controlar la conducta humana".

En otra definición, Hernández, Rodríguez y Col.¹⁹ dicen que "La administración se dedica a la coordinación del esfuerzo humano para alcanzar un objetivo".

Ahora bien, en cuanto a la Administración de Recursos Humanos en específico, Kast, E. Fremont²⁰ considera que ésta, "Destaca el papel de la administración como medio para desarrollar y utilizar los recursos humanos, busca la utilización efectiva del personal, siendo éste el elemento más importante de la organización y que surge a partir de la preocupación acerca de la productividad, la necesidad del mejoramiento de la calidad, indicadores de una escasez futura de personal entrenado, y la aplicación de leyes y reglamentos protectores de los trabajadores".

Esta última definición nos habla de forma más clara sobre la tarea de la Administración de Recursos Humanos; sin embargo, Chrudent Herbert y Sherman²¹ presentan un desglose de dichas funciones de manera más específica, a saber:

¹⁸MC. GREGOR, D. El aspecto humano de las empresas. México. Diana. 1991. p. 15.

¹⁹HERNÁNDEZ, Rodríguez; y Col. Op. cit. p. 5.

²⁰KAST, F. E. Administración en las organizaciones. México. Mc Graw - Hill. Cuarta Edición, (segunda edición en español). 1990, p. 92.

²¹CHIRUDEN, H; y Sherman, A. Op. cit. p. 24.

- 1) Selección de personal. Que busca encontrar al mejor candidato para un puesto determinado y en donde se utilizan pruebas y tests para lograr dicho fin.
- 2) Entrenamiento. Que tiene como objetivo estimular el mejoramiento de la capacitación para aprendices, así como para especializarse, para realizar las labores correspondientes con efectividad.
- 3) Administración de sueldos y salarios. Como medios de incentivos y remuneraciones de las labores realizadas.
- 4) Prestaciones. Como beneficios y servicios a los trabajadores entre los que se encuentran: salud, recreación, vacaciones, pólizas de seguros de vida, etc.
- 5) Relaciones laborales. Con el fin de eliminar asperezas y conflictos entre jefes y subordinados o trabajadores.
- 6) Investigación de personal. Como la determinación de los efectos que las condiciones de trabajo, como horas de trabajo y periodos de descanso, pueden tener sobre la fatiga y la productividad del trabajador. También se estudia al ambiente social.

Como podemos darnos cuenta, la labor del administrador de recursos humanos es muy amplia, ya que éste debe no sólo estar preparado para solucionar las necesidades de la empresa sino también del individuo que son muy variadas, tales como: remuneraciones, salarios, incentivos, relaciones con compañeros y superiores, etc.; intentando así, lograr un equilibrio entre las necesidades de la empresa y del individuo, para lograr un adecuado desempeño laboral, dirigido a

alcanzar los objetivos y metas de cada organización o empresa. Rodríguez Leonardo²², define esta última como: "Una entidad que operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceras, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancias".

Toda empresa debe contar con elementos tales como:

- 1) Bienes o recursos materiales como: edificios, instalaciones, equipos, materias primas, etc.
- 2) Recursos humanos como: obreros, supervisores, técnicos, altos ejecutivos, directores, etc.
- 3) Sistemas. Que son aquellas relaciones que se llevan a cabo para coordinar a las personas entre sí y lograr un trabajo productivo; tales como: el sistema de producción, organización y de administración.

1.4.3. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

De acuerdo a Grados Espinoza²³ el proceso administrativo se encuentra formado por las siguientes etapas:

- 1) Previsión. En donde se lleva a cabo la fijación de objetivos, así como la investigación y fijación de alternativas para realizar alguna acción determinada.

²²RODRÍGUEZ, L. Citado en: Muñoz Garduño, J. Op. cit. p. 31.

²³GRADOS, Espinosa, J. Op. cit. Pp. 2 y 3.

Esta etapa responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse?

- 2) **Planeación.** Responde a la pregunta ¿Qué se va hacer? ya que aquí, se seleccionan los objetivos y políticas, así como el procedimiento y programas a seguir para alcanzar la meta o metas establecidas.
- 3) **Organización.** En esta etapa, se determinan actividades, autoridades, responsabilidades, jerarquías, funciones y obligaciones de cada uno de los individuos que componen el grupo, y responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?
- 4) **Integración.** Responde a la pregunta ¿Con qué se va a hacer? Es decir, con qué recursos humanos, económicos, materiales y técnicas contamos.
- 5) **Dirección.** Esta etapa tiene como objetivo, el ver que se hagan las actividades establecidas. Comprende la supervisión, mando, autoridad, dirección y comunicación dentro de la misma empresa, en todos sus niveles.
- 6) **Control.** En esta última etapa se determina el cómo se ha realizado el proceso administrativo en su totalidad, midiendo ejecuciones, corrigiendo desviaciones, y estableciendo normas de operación como de control.

1.5. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACION CON OTRAS CIENCIAS

1.5.1. CÓMO SE BASA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN OTRAS CIENCIAS

La Administración no podría realizar sus objetivos, si no se apoyara en otras ciencias.

Ya que la Administración lleva a cabo funciones que están relacionadas no sólo con el recurso humano de una organización, sino también con la planeación de sus actividades a realizar, la organización y jerarquización de puestos, así como el control y buen aprovechamiento de los recursos materiales, ésta debe basarse en ciencias tales como: aquellas que se refieren al comportamiento humano entre las que se encuentran la Antropología, Psicología, Derecho, Sociología, Historia y Filosofía; las cuales sirven al administrador para detectar necesidades individuales y de grupo, relaciones obrero - patronales, motivación de personal, etc. Así como ciencias de tipo cuantitativas como son: Finanzas y Contabilidad, Matemáticas, Estadística e Informática; para el caso de establecimiento de sueldos y remuneraciones, control y administración tanto de recursos materiales como monetarios, el buen aprovechamiento de los mismos, prevención de fugas de dinero, etc.

Lo anterior queda apoyado por Chruden Herbert y Sherman A.²⁴, para quienes "El campo de la Administración de Personal utiliza las contribuciones derivadas de muchas áreas académicas incluyendo Economía, Leyes, Matemáticas,

²⁴CHRUDEN, H; y Sherman, A. Op. cit. p. 25.

Ingeniería Industrial y Administración. Sin embargo, son más importantes aquellas disciplinas que comprenden lo que ha llegado a ser conocido como las ciencias de la conducta como Psicología, Sociología y Antropología, entre las más importantes".

Estos autores, como podemos darnos cuenta, hablan de las ciencias en general, en las cuales se apoya la Administración. Sin embargo, al hacer énfasis en la utilización de las ciencias de la conducta, determinan aquellas ciencias que son utilizadas por la Administración de Recursos Humanos en específico.

1.5.2. APORTACIONES DE LA PSICOLOGÍA A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.5.2.1. Definición de Psicología

Para comprender la relación y las aportaciones de la Psicología a la Administración de Recursos Humanos, primero debemos tener claro cual es el significado de esta ciencia.

La Psicología de acuerdo a Merani, A.²⁵ "Se considera como una ciencia que se ocupa del estudio del hombre bajo el aspecto de las actividades mentales, afectivas y la conducta, tanto desde el punto de vista general, individual y genético, como de sus determinantes externos e internos y los procesos que distinguen la acción de la interacción de estos".

²⁵MERANI, A. L. Diccionario de Psicología. México. Grijalbo. 1979. p. 134.

Ferrero, J.²⁶ por su parte, proporciona la siguiente definición: "En cuanto a ciencia, la Psicología puede definirse como conocimiento objetivo de la vida mental. Los acontecimientos psíquicos no se encadenan al azar. Se trata de descubrir sus leyes y sus efectos sobre los comportamientos observables del hombre".

Podemos decir entonces, que la Psicología es una ciencia que se dedica al estudio del comportamiento del hombre por medio de sus actos observables tanto a nivel verbal como motriz, no sólo a nivel individual sino también grupal; determinando qué situaciones externas e internas actúan en la actividad mental para que el hombre actúe de una determinada manera.

1.5.2.2. Psicología Industrial y sus Antecedentes

La Psicología fue en un principio utilizada en áreas tales como: Clínica, Social, y Educativa. Sin embargo, también se observó su utilidad dentro de la industria.

Una industria podría quedar definida de acuerdo a Dunnette, M. y Mirchner, W.²⁷ de la siguiente manera: "Definiremos la Industria, como el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios.

Instituciones tales como agencias de gobierno, hospitales y clínicas, instituciones educativas, hoteles, teatros e institutos de investigación, así como

²⁶FERRERO, J. J. Bilbao. Enciclopedia ciencias de la comunicación. Psicología. La Psicología Moderna de la A a la Z. Versión española. Asuri ediciones. 1982. p. 345.

²⁷DUNNETTE, M. D; y Kerchner, W. K. Psicología Industrial. México. Trillas. Primera edición. 1986. p. 16.

también fábricas, agencias de publicidad, bancos y empresas de seguros, todas caen dentro de esta definición. Teniendo en cuenta que la Psicología en la Industria, es la ciencia de la conducta humana".

Podríamos caer aquí en una contradicción, ya que aparentemente la definición arriba mencionada puede encontrarse implícita dentro de las diferentes áreas de la Psicología como la Clínica, Social y Educativa. La diferencia, radica en las funciones que realiza el psicólogo dentro de cada una de ellas.

Como se mencionó con anterioridad, la Psicología estudia la conducta humana; pero existen diversas maneras de estudiarla; ya que cada una de sus áreas se interesa por aspectos distintos y específicos. Por ejemplo, mientras que la Psicología Clínica se interesa por los trastornos emocionales que afectan la vida cotidiana de una persona tales como: neurosis, depresión, hiperactividad, problemas de pareja, etc.; la Psicología social se interesa por la conducta del hombre en grupo o dentro de una sociedad determinada; la Psicología Familiar por problemas conductuales que atañen a una o varias personas dentro de la familia; mientras que la Psicología Educativa, se dedica al estudio y determinación de aspectos que influyen en la conducta del ser humano y que afectan directamente en su desempeño escolar o de aprendizaje.

A diferencia de las áreas psicológicas anteriores, la Psicología Industrial, está interesada en otros aspectos. Sin embargo, antes de hablar de las funciones del psicólogo industrial, definiremos a la Psicología dentro de esta área así como de sus antecedentes.

Blum, M. y Naylor, J.²⁸ definen a la Psicología Industrial como: "La aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos, a los problemas relativos a los negocios y la industria". Mientras que para Siegel Laurence²⁹, "La psicología industrial moderna, estudia el comportamiento con el propósito de aprovechar al máximo la ejecución y satisfacción personal potenciales. Por lo tanto, tiene responsabilidad para con los empleados así como para con los patrones. El Psicólogo considera el comportamiento como una función de los factores provocadores, (condiciones - estímulo) y de las variantes concurrentes que determinan la manera como determinados individuos percibirán e interpretarán los estímulos".

En cuanto a los antecedentes de la Psicología Industrial, Blum, M. y Naylor³⁰ mencionan que pudo originarse el dos de diciembre de 1901, cuando el doctor Walter Dill Scott pronunció un discurso sobre la posible aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad, publicando revistas y un libro - *The Theory of Advertising* - en donde menciona la aplicación de la Psicología al mundo de los negocios; publicando este tipo de libros desde 1901 hasta 1913. Posteriormente, Hugo Münsterberg, publicó su texto - *Psychology and Industrial Efficiency* - en 1913; con el cual promovió el desarrollo de la Psicología Industrial, incluyendo temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga así como la compra venta.

Después, durante la Primera Guerra Mundial, los psicólogos

²⁸BLUM, M. I; y Naylor, J. C. *Psicología industrial*. México. Trillas. Cuarta reimpresión. 1985. p. 17.

²⁹SIEGEL, L. *Psicología industrial*. México. Compañía Editorial Continental. Primera edición. 1973. p. 43.

³⁰BLUM, M. I; y Naylor, J. C. *Op. cit.* Pp. 89 - 91.

participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales.

En 1917, aparece la publicación - *Journal of Applied Psychology* - abriendo el campo a la Psicología Aplicada. Mientras que en 1919, Scott y colaboradores fundaron la Scott Company of Philadelphia; primera organización de consultoría psicológica que se creó y se orientó hacia problemas de personal en la industria; fundándose posteriormente la Psychological Corporation.

A partir de entonces, varias empresas como Protec & Gamble, Philadelphia Company y Western Electric, elaboraron sus propios programas de investigación de personal, entre importantes investigaciones, que permitieron el desarrollo de la Psicología Industrial.

La Segunda Guerra Mundial, con su contribución de la Psicología al esfuerzo bélico, también permitió el crecimiento en esta área; en donde se elaboraron programas de selección de oficiales, programas de adiestramiento especializado, técnicas de análisis de puestos, evaluación de rendimiento especializado, técnicas de análisis de puestos, evaluación de rendimiento, y la creación de la Psicología de la Ingeniería, que se dedica al diseño de los equipos de acuerdo con las capacidades y limitaciones de los operarios.

Todo esto originó, que después de la Segunda Guerra Mundial, se incrementara el número de publicaciones y organizaciones, dando énfasis a la importancia de la Psicología Industrial; y utilizándose todos los conocimientos anteriores en esta área, surgiendo así los primeros departamentos de personal al

comienzo de la década de 1920.

1.5.2.3. Funciones del Psicólogo Industrial

El hecho de hablar de la Psicología Industrial, no significa que nos estemos apartando de la Administración de Recursos Humanos, sino al contrario. La industria no podría existir sin la Administración, ya que se opera por medio de personas que se encuentran laborando en sus diferentes áreas y que requieren ser adecuadamente organizadas y administradas para que esa industria o empresa alcance sus metas y objetivos particulares.

Ahora bien, la relación existente entre la Psicología, la Administración y la Industria, es que la Industria requiere que el administrador cuente con habilidad para conocer el comportamiento organizacional, tanto individual como de grupo. Habilidad para dirigir el recurso humano, en cuanto a utilización de una adecuada motivación, descubrimiento de capacidades y resolución de conflictos, permitiendo así la autorrealización y creatividad del grupo bajo su cargo, y capacidad para diseñar relaciones organizacionales de autoridad y comunicación; así como habilidad para planificar la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones.

Las actividades mencionadas con anterioridad, requieren forzosamente del conocimiento de la conducta humana así como de la utilización de programas que permitan un buen aprovechamiento del recurso humano. Es aquí donde el psicólogo encuentra un campo muy amplio para la utilización de sus conocimientos.

Para comprender más ampliamente las funciones realizadas por el psicólogo dentro de la industria y la administración, comenzaremos mencionando a Dunnette y Kirchner³¹. Para ellos "Un psicólogo que se ocupa en la conducta industrial está muy interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria. Está interesado en los problemas enormemente complejos de la productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano y de la adquisición de destrezas, de la motivación humana y de los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas; de la seguridad física y de la salud mental, de la interacción entre las necesidades y objetivos de la industria como de las necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades".

Para lograr lo anterior, la administración de recursos humanos, requiere del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean más adecuados para sus habilidades desarrolladas. Además de requerir que cada empleado sea motivado para que aplique su esfuerzo máximo. Esto es sólo un ejemplo que demuestra que la Administración y la Psicología van unidas de la mano.

Dunnette M. y Kirchner W.³² enumeran algunas de las actividades más importantes realizadas por el psicólogo dentro del campo de la industria y la Administración como son:

1. Aquellas que son basadas en los requerimientos institucionales como son:

³¹DUNNETTE, M. D; y Kirchner, W. K. Op. cit. p. 19.

³²DUNNETTE, M. D; y Kirchner, W. K. Op. cit. Pp. 20-24.

- 1) Selección y colocación de personal. En donde se requiere de un cuidadoso estudio de los requerimientos del puesto para buscar las cualidades humanas necesarias para ejecutarlo con eficiencia, creando y utilizando métodos que ayuden a buscar al individuo idóneo.
- 2) Adiestramiento y desarrollo de personal. Se realiza con el fin de asegurar la ejecución eficiente en un trabajo. Consta de enseñar y adiestrar a los empleados en las destrezas o conocimientos requeridos por el puesto.

El papel del psicólogo en el adiestramiento, es determinar qué cosas necesitan aprenderse, fijar procedimientos para la enseñanza, diseñar y conducir experimentos para determinar si los programas de adiestramiento han logrado sus objetivos, etc.

- 3) Orientación de personal. En donde el psicólogo determina las discrepancias entre las cualidades del individuo y las exigencias del puesto, creando así, programas de aprendizaje para desarrollar nuevas aptitudes o conocimientos, o bien, recurrir a la colocación de ese individuo en nuevos puestos.

II. Aquellas que son basadas o modificadas por las características individuales. Es decir, en donde se intentan modificar requerimientos institucionales con el fin de adaptarlos a las capacidades y limitaciones de los seres humanos. Como ejemplo tenemos:

- 1) Ingeniería Psicológica. Consiste en adecuar y crear equipos, materiales y máquinas para la producción, acordes al trabajador; con el fin de utilizar

eficientemente las capacidades de los elementos humanos.

2) Motivación humana. La tarea del psicólogo industrial en esta área, es descubrir, la clase de condiciones en el medio industrial que dan como resultado el incremento en la producción por parte del trabajador, tomando en cuenta las diferencias individuales con el fin de que presten su máximo esfuerzo.

3) Psicología o comportamiento organizacional. En donde se estudia los efectos de diferentes estructuras de la organización en la eficiencia humana. Se refiere al campo de estudio del sistema psicosocial de las organizaciones, es decir, este campo se basa en la teoría, la investigación y las observaciones. Se preocupa por analizar y comprender las actitudes, los sentimientos, las percepciones, los motivos y el comportamiento de las personas dentro de un medio de organización. Sus objetivos principales son: mejorar el desempeño y la satisfacción en los trabajadores, así como ayudar a los gerentes a ser más eficientes en el trato hacia el personal.

III. Aquellas decisiones basadas en percepciones e influencias de grupo, es decir, para el logro del desempeño adecuado del trabajador dentro de una empresa, se requiere tomar en cuenta los objetivos y necesidades existentes en el conjunto de personas que colaboran en una actividad determinada.

El psicólogo deberá investigar dichas necesidades y dirigirlas o manejarlas para darle cumplimiento a los objetivos de la empresa. Como ejemplos de estas actividades tenemos:

- 1) Comunicaciones industriales y relaciones sindicato- patronales. Aquí, el psicólogo deberá identificar y eliminar aquellas barreras existentes entre la comunicación de supervisores y trabajadores, evitando así, conflictos individuales y colectivos, en virtud de las discrepancias en las percepciones y objetivos de cada uno de ellos.

- 2) Psicología del consumidor y encuestas de identificación. Generalmente, el público consumidor es el que determina el fracaso o el éxito de una empresa industrial, decidiendo entre los productos o servicios que brindan cada una de éstas. Por lo mismo, el papel del psicólogo queda enfocado hacia el desarrollo y perfeccionamiento de métodos de encuesta de identificación, que permiten conocer dicha información.

Blum, Milton y Naylor, J.³³; mencionan otras actividades realizadas por el psicólogo industrial aparte de las anteriores, como son:

- 3) Consultoría en organizaciones. Aquí, se establecen programas de pruebas para las diferentes compañías; se mejoran los programas de adiestramiento de personal, para supervisores en varias técnicas; publica y vende pruebas psicométricas, se realizan investigaciones sobre la motivación y las conductas de los consumidores, la influencia de los medios masivos; desarrolla actividades de evaluación de puestos y selección de personal, etc.

- 4) Centros de investigación en universidades. En donde se realizan investigaciones tales como: resolución de problemas específicos de análisis y valuación de puestos, criterios, selección y clasificación, adiestramiento,

³³BLUM, M. I; y Naylor, J. C. Op. cit. Pp. 18 y 19.

causas de accidentes, diseño de encuestas orientadas a la solución de problemas, investigación de fenómenos conductuales de grupo, comunicación y relaciones intergrupales, así como solución de problemas industriales y laborales.

Como podemos observar, el psicólogo realiza una gran variedad de actividades, siendo muy amplia su tarea dentro de las diferentes organizaciones. Estas actividades pueden quedar resumidas en la definición de Kast, F.³⁴ para quien: "El interés de los científicos de la conducta está en los factores humanos y en el comportamiento de las personas en las organizaciones reales".

³⁴KAST, F. E. Op. cit. p. 83.

CAPITULO 2

ESCUELAS DE LA ADMINISTRACION

1. DIFERENTES ESCUELAS DE LA ADMINISTRACION

1.1. TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION

La administración puede estudiarse a partir de diferentes corrientes o enfoques de acuerdo al momento histórico de cada una de ellas así como las situaciones que rodearon dicho momento.

Las primeras escuelas administrativas en surgir fueron basadas en la Teoría Clásica. Esta teoría comienza a formarse como consecuencia de la Revolución Industrial. Es decir, en el momento en que las empresas crecieron junto con su personal, se produjo una gran desorganización. Esto provocó la necesidad de aumentar la eficiencia y competitividad de las organizaciones; ya que surgieron problemas tales como: bajo rendimiento de la maquinaria e insatisfacción general de los trabajadores.

Por lo anterior, surge la teoría clásica, encaminada a lograr la máxima eficiencia de los recursos con los que cuenta la empresa, poniendo énfasis en los recursos humanos, teniendo como principales escuelas:

1.1.1 ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

Esta escuela tiene como representante a Frederick W. Taylor, el cual se basó en el estudio de tiempos y movimientos del personal, con el fin de hacer más eficiente la labor dentro de las organizaciones. Es decir, observando el

trabajo de los obreros de una fábrica, logró fijar el tiempo estándar para la ejecución de las operaciones, eliminando tiempos perdidos en los movimientos de los trabajadores, alcanzando por lo consiguiente una reducción del tiempo para realizar las actividades necesarias. Además de lo anterior, insistió en la selección de obreros y en el establecimiento de sistemas de incentivos económicos a los trabajadores.

El nombre de Escuela de la Administración Científica, surge a partir de la utilización del método científico para obtener los resultados deseados dentro del trabajo mediante los siguientes pasos: Identificación de la proposición u objetivo, adquisición de información por observación, formulación de hipótesis, realización de experimentos controlados y comprobación de hipótesis.

Otro representante de esta escuela es Charles Babbage, quien hizo énfasis en el enfoque científico de la administración, en la división del trabajo, la especialización, y la fijación de tiempos y movimientos, al igual que Taylor.

Por su lado, Henry Fayol, destacó la universalidad de la administración. Elaboró el primer esquema del proceso administrativo para la consecución de objetivos industriales que consta de: Previsión, organización, dirección, coordinación y control. Además, destacó la necesidad de enseñar administración en escuelas, colegios y universidades para que toda la gente supiera organizarse, y elaboró un perfil de las habilidades de los administradores en los diferentes niveles jerárquicos.

Frank B. Gilbreth y su esposa, realizaron investigaciones industriales sobre estudios de tiempos y movimientos utilizando películas para analizar el trabajo en sus micromovimientos. Mientras que Henry Gratt destacó la importancia del adiestramiento de los obreros e implantó una gráfica para la programación y control de actividades.

1.1.2 ESCUELA ANATOMISTA FISILOGISTA

Esta escuela fue fundada por Fayol, el cual se preocupó por aumentar la eficiencia de la empresa, mediante la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones. El se basa en la división del trabajo, la autoridad, la unidad de mando, la centralización y la jerarquía; surgiendo así la estructura piramidal, la cual sirve para representar y diferenciar aquellos puestos que se encuentran en un mando superior, de aquellos que se encuentran en un mando inferior.

De acuerdo a Pinto Villatoro, R.¹ "Desde el punto de vista anatómico, esta escuela ve al hombre como un apéndice de la máquina, que debe poseer la capacidad técnica para ejecutar las operaciones que le corresponden". Es así como el entrenamiento se centra en el desarrollo de habilidades y destrezas que permiten al trabajador funcionar adecuadamente.

Como puede observarse, tanto la Escuela de la Administración Científica como la Escuela Anatomista Fisiologista, pertenecientes a la Teoría Clásica de la Administración ponen énfasis en la eficiencia del trabajo mediante

¹Pinto Villatoro, R. Proceso de capacitación. México: Diana, 1992, pág. 17.

la mecanización de los trabajadores; tomando al hombre como máquina y dejando de lado cualquier aspecto humano. Ya que como dice el autor antes mencionado "En síntesis, la teoría clásica de la Administración tiene como objetivo principal, lograr la eficiencia a través de la mecanización de las funciones y la rigidez de la estructura de la organización" ².

Otra escuela, no muy mencionada por cierto pero que puede caer dentro de la misma teoría, es la Escuela Empírica o de Situación Práctica, mencionada por Koontz y O'Donnell ³. De acuerdo a estos autores, "Esta escuela se basa en el estudio de la experiencia con el intento de obtener generalizaciones". Es decir, se basa en la premisa de que a través del estudio de los aciertos y errores de los administradores en casos individuales y de los problemas en cuanto a los planteamientos y resoluciones de problemas específicos, pueden crearse técnicas efectivas en situaciones comparables.

Mencionamos a esta escuela dentro de la Teoría Clásica, ya que se basa en la observación, experimentación, formulación de hipótesis, comprobación de las mismas y generalización de resultados.

1.2. CORRIENTE HUMANO RELACIONISTA

Por medio de esta corriente se comienza a dar importancia a las relaciones humanas, surgiendo la preocupación por los trabajadores desde el punto

²Pinto Villatoro, R. Ob. cit; pág. 17

³Koontz y O'Donnell. Citado en: Muñoz Garduño, J. Introducción a la Administración, México: Diana, 1991, pág. 51.

de vista social y psicológico, ya que desde la corriente científica se le da al trabajador un carácter puramente mecanicista es decir se le tomaba en cuenta como máquina, olvidándose de su calidad de persona.

Por lo anterior, se comienza a retomar a la Psicología con el fin de mejorar las condiciones de los trabajadores, además de estudiar la actividad humana dentro de la empresa como una actividad grupal, y no solamente individual.

Esta corriente de la administración, se desarrolla en los Estados Unidos de Norteamérica, siendo sus principales representantes psicólogos.

Sus aportaciones pueden agruparse de la siguiente manera: Interés por conocer cómo deben ser tratados los grupos para obtener mayor influencia y lograr los objetivos de la empresa. Preocupación por conocer las inquietudes de los trabajadores, sus aspiraciones dentro y fuera de la empresa. Interés por saber cómo tratar y comprender al trabajador; como la creación de incentivos no de tipo económico, sino más bien de tipo psicológico, entre otras.

Lo anterior queda reafirmado por Hernández, Rodríguez y Col.⁴ quienes mencionan lo siguiente: "La teoría de las -Relaciones Humanas- data de la década de 1920. Esta doctrina surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y debido a que la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros.

⁴Hernández, Rodríguez y Col. Ob. cit; pág. 155.

Ante esta situación, los empresarios y los estudiosos de la administración, se vieron obligados a analizar el problema desde el punto de vista -psicológico-".

De este modo, al dejarse la idea mecanicista del trabajo y la idea de que el obrero sólo trabaja por dinero, se comienza a dar importancia a los factores humanos, y surge el slogan de que -El elemento humano, es lo más importante de la empresa-. Todo esto dió origen a la Escuela de las Relaciones Humanas.

Pinto Villatoro ⁵, divide a su vez la Teoría Humanista en varias escuelas:

1.2.1 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN Y EL LIDERAZGO

Esta teoría, se desarrollo en 1920 por Ordwse Tead, quien propuso que la organización tuviera un carácter democrático donde el administrador fuera un profesional y un educador, que influyera en la conducta de la gente. Ya que los hombres dentro de la organización forman parte de un grupo que requiere de un lider asi como de la mejor contribución de todos y cada uno de sus miembros.

1.2.2 ESCUELA DE PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

⁵Pinto Villatoro , R. Ob. cit; págs. 17-20

Su representante es Mary Parker Follet, quien criticó la corriente científica de Taylor por atender sólo aspectos mecanicistas dentro del trabajo, dejando de lado los aspectos psicosociales.

Para ella, el conocimiento debería utilizarse más bien en servicio de otros que para fines propios. Recalcó además la necesidad de una buena administración para atraer trabajadores, crédito y clientes; dando énfasis no sólo a aspectos técnicos como la producción y distribución, sino también a aspectos de tipo personal, como el trato adecuado con los compañeros.

Mary Parket Follet, veía a las empresas como organizaciones humanas cuyos problemas básicos eran siempre de relaciones entre los trabajadores. De esta forma, la administración se orientó a la comprensión de las necesidades y características de las personas que forman parte de la empresa para lograr integrarlas y motivarlas al realizar sus trabajos.

1.2.3. ESCUELA DE LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA SOCIAL

Chester Barnard representa esta escuela que considera a la organización como un sistema de actividades sociales coordinadas entre si. Esto implicó ver a la organización como la integración de un grupo de personas capaces de comunicarse y de contribuir con sus acciones al cumplimiento de un objetivo común; ya que como afirma Pinto Villatoro, R. ⁶ "Para esta escuela, los hombres tienen la necesidad de cooperar y de ser eficaces y eficientes para sobrevivir en el sistema social".

⁶Pinto Villatoro, R. Ob. cit: pág. 19.

Del mismo modo, Fritz Roethlisberger, habla de los problemas existentes por una inadecuada comunicación y por las barreras existentes en ella, que no permiten transmitir mensajes de forma clara y precisa.

1.2.4. ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Esta escuela surgió en 1930 en Estados Unidos, a partir de las conclusiones obtenidas por Elton Mayo y sus colaboradores; los cuales comenzaron a estudiar las condiciones de trabajo como iluminación, fatiga, ruido y su relación con la productividad en 1924 dentro de la compañía Western Electric. Los descubrimientos que obtuvo a partir de sus experimentos fueron los siguientes; que los cambios de horarios, son factores importantes para aumentar la eficiencia, así como que la intensidad de la iluminación y los cambios ambientales, sirven para aumentar dicha eficiencia.

Además de lo anterior, señaló las ventajas de la entrevista como un método de descarga emocional de los problemas del trabajador, que lo ayudan a colaborar más fácilmente con su grupo, como incrementar su deseo y capacidad de trabajar mejor; siendo la entrevista una fuente eficiente para obtener información.

En otro experimento realizado en noviembre de 1931, Mayo se dedicó a observar las variaciones de la productividad con relación a los incentivos económicos; descubriendo que estos tenían muy poca repercusión sobre la producción y que no representaban un factor motivacional importante. Esto último recibió fuertes críticas como el caso de Hernández, Rodríguez y Col.⁷ quienes

⁷Hernández, Rodríguez y Col. Ob. cit; pág. 164.

dicen: "Pero dar muy poca importancia al factor motivacional del dinero como parece afirma Mayo, es otra exageración, en la posición opuesta".

Otro tipo de críticas que recibe Mayo de los mismos autores, es el pretender solucionar todos los problemas de la industria atendiendo únicamente al individuo, a los pequeños grupos y la comunicación de las entrevistas, sin considerar que el tipo de estructura de la empresa determina en mucho el comportamiento de sus miembros. Y por último, el no llegar a analizar a fondo y con mayor criterio científico la influencia de variables culturales como: Clase social, religión, raza, etc; que afectan las actitudes dentro del trabajo.

A pesar de las críticas anteriores debe considerarse a Elton Mayo, como el primero en analizar al obrero de forma individual, como integrante de un grupo social; así como la observación de considerar que el individuo es motivado no sólo por incentivos económicos, sino por factores sociales y psicológicos muy diversos.

A partir de considerar que cada individuo procura ajustarse a otros individuos y a otros grupos, pretendiendo ser comprendido, aceptado y participar para atender sus intereses y aspiraciones más inmediatas, surge el interés de que los administradores, utilicen este conocimiento para obtener mejores resultados de sus subordinados. Actualmente, el entrevistador se encamina a los directores, gerentes, etc; para enseñarles la forma de dirigir, motivar y tratar a los empleados, para que satisfagan íntegramente sus necesidades y expectativas.

En síntesis, esta teoría busca corregir la fuerte tendencia de la deshumanización del trabajo, reconociendo la importancia de los recursos humanos en la organización y de la necesidad de dirigirlos con base en el liderazgo y no en la autoridad.

A partir de los estudios realizados por Elton Mayo, surgieron muchas doctrinas y escuelas sobre la Administración Humana; entre las que se encuentran:

1.2.5. CORRIENTE DE LA MOTIVACIÓN

De la cual hablaremos posteriormente de una manera más amplia. Sin embargo, podemos decir que entre los aspectos que se estudiaron dentro de esta corriente destacan: la motivación, causas de las frustraciones humanas, el análisis de conflictos emocionales y fisiológicos, así como el proceso de aprendizaje.

Dentro de los autores que dieron más aportaciones sobre la motivación se encuentran: Abraham Maslow, quien sostiene que las necesidades son el motor del hombre, y las jerarquiza en varios niveles, comenzando por aquellas que surgen a nivel fundamentalmente fisiológico; hasta aquellas que se encuentran en un nivel superior y que se refieren a las necesidades de autorrealización.

Por otro lado, Frederick Herzberg, psicólogo norteamericano hace una diferencia entre satisfactores y motivadores; agrupando como satisfactores

aquellas situaciones de higiene y mantenimiento dentro del trabajo que no motivan a la gente pero que necesitan estar presentes para evitar el descontento de la misma. Por otro lado, agrupa como motivadores aquellos aspectos que tienen el potencial de producir un sentido de satisfacción y que se refieren a las categorías de necesidades de más alto rango mencionadas por Maslow.

Otro psicólogo que habla de la motivación, es David C. Mc. Clelland. En su teoría sostiene la existencia de factores motivacionales tanto de tipo grupal como cultural; y que estas pueden ser: de logro, en donde la persona desea lograr sus metas aunque el grupo lo rechace; de afiliación, en donde existe interés por establecer contactos personales cálidos; o de deseo de poder, que se refiere al deseo de la persona de influir sobre los demás.

Mc. Clelland como puede verse, da mayor importancia a las necesidades mencionadas por Maslow en el más alto nivel, al igual que Herzberg; dejando aquellos factores geográficos o naturales en un lugar secundario.

Por su lado, Kurt Lewin estudió la motivación más bien a nivel grupal y de liderazgo. La importancia de este autor, es el estudiar a la persona no de forma individual, si no de forma global, tomando en cuenta la situación ambiental que lo rodea, lo cual no lo hace Mc. Clelland.

1.2.6. ESCUELA DE LA DINÁMICA DE GRUPOS

Esta escuela se basa en los estudios sobre los grupos, su comportamiento y su dinámica, en aspectos tales como: la comunicación, el

liderazgo, las fuerzas de unión, cooperación, disociación, competencia, cohesión y conflicto.

1.3. TEORIA ESTRUCTURALISTA

Esta teoría retoma los aspectos de Max Weber, quien estudió la organización desde un punto de vista funcionalista, preocupándose por la relación entre los medios y los fines de la organización. Se fija además en las estructuras de autoridad y comunicación así como en los conflictos que se dan en las organizaciones y en el medio industrial.

De acuerdo a la Teoría Estructuralista, las actividades de la organización deben basarse en la planeación y delimitación de las responsabilidades y de la autoridad. Es decir, considera que el trabajo se realiza de manera más efectiva, si éste se divide de acuerdo con una jerarquía de funciones bien delimitadas con normas y reglamentos, definiendo los derechos y obligaciones de sus participantes. La Teoría Estructuralista, cuenta con las siguientes escuelas:

1.3.1. ESCUELA BUROCRÁTICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Esta escuela, toma a la organización como un sistema social, donde se buscan deliberadamente los medios para alcanzar los fines propuestos por esta y que como menciona Pinto Villatoro, R.⁸ "Cada funcionario se convierte en un especialista que conoce perfectamente las normas y los reglamentos que atañen a

⁸Pinto Villatoro, R. Ob. cit; pág. 20.

su función y cada hombre es un individuo que se comporta de cierta manera preestablecida, sin que intervengan sus emociones en su desempeño.

1.3.2. ESCUELA ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN

Para esta escuela, la organización es una unidad social grande y compleja, donde interactúan muchos grupos sociales que son compatibles con algunos de los objetivos de la organización pero incompatibles con otros.

De acuerdo al autor mencionado con anterioridad "El hombre debe poseer una personalidad flexible, con alta resistencia a la frustración y capacidad para dejar de lado las recompensas sin perder su deseo de realización, ya que tiene que participar simultáneamente en varias organizaciones" ². Es decir, se pretende que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente con sus compromisos.

1.4. TEORIA NEOCLASICA

Esta teoría, resurge como una reacción de oposición a la enorme influencia de las ciencias del comportamiento en el campo de la administración, que descuidaban los aspectos económicos y técnicos de la organización.

Para esta teoría, la organización existe en función de sus objetivos y resultados. De aquí, el énfasis en la definición de los objetivos organizacionales y en los medios para evaluar el desempeño.

²Pinto Villatoro, R. Ob. cit; pág. 21.

1.5. TEORIA BEHAVIORISTA

Este nuevo concepto de administración se basó en el análisis del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Esta teoría está representada por dos escuelas:

1.5.1. ESCUELA BEHAVIORISTA

Aquí, se consideran a las personas como individuos capaces de tomar decisiones y resolver problemas, buscando la manera más satisfactoria de hacer su trabajo.

El objetivo de esta escuela es el de aplicar los esfuerzos de manera organizada más que de forma individual.

1.5.2. ESCUELA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Este movimiento surge en 1962, y ve a la organización como un sistema complejo y humano, de grupo más que individual.

De acuerdo a Pinto Villatoro R.¹⁰ "El hombre tiene aptitudes para la productividad y que éstas pueden permanecer inactivas si el ambiente en el que vive y trabaja le es restringido, hostil y le impide tanto el crecimiento como el desarrollo de sus potencialidades".

¹⁰Pinto Villatoro, R. Ob. cit; pág. 23.

Como puede observarse, esta escuela da mucha importancia a la situación ambiental y al grupo que rodea al individuo, como factores que influyen en el adecuado desempeño del trabajador.

1.6. TEORIA SISTEMICA

Esta teoría corresponde al pensamiento administrativo contemporáneo, el cual pone énfasis en los aspectos humanos relacionados con la conducción de grupos de trabajo. Enfoca a las organizaciones como unidades inmersas en sistemas sociales en constante movimiento que se interrelacionan con su medio ambiente y se afectan mutuamente.

Hernández, Rodríguez y Col.¹¹ definen la palabra sistema como: "Un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que forman un todo unitario y complejo".

Esto significa, que la Teoría Sistémica, toma al individuo como alguien que influye y es a su vez influido por su medio ambiente, procurando alcanzar un dinamismo dentro de su medio.

1.7. ESCUELA MATEMATICA

Por medio de esta escuela se intenta aplicar la lógica matemática y el método científico para la resolución de problemas administrativos que puedan ser

¹¹Hernández, Rodríguez y Col. Ob. cit; pág. 228.

expresados por modelos matemáticos, a fin de deducir, a través de ecuaciones algebraicas los problemas planteados.

1.8. ESCUELA NEO-HUMANO RELACIONISMO

Esta escuela a diferencia de la primera, esta enfocada más que nada a los niveles de dirección de la organización. su principal exponente es Mc. Gregor Douglas, el cual de acuerdo a su filosofía "Los valores culturales de los que ejercen el mando y supervisión de los subordinados, ejercen una influencia importante en la dirección de las organizaciones" ¹²

Esta escuela se basa en dos concepciones: En los valores culturales del supervisor; los cuales determinan sus acciones, formas de ejercer su mando, toma de decisiones, etc. Así como en la teoría motivacional de Abraham Maslow.

Del Neo-Humano Relacionismo se originan dos tipos de teorías, la Teoría "X", y la Teoría "Y". La Teoría "X", se basa en un punto de vista tradicional sobre la dirección y el control; y parte de tres premisas:

- 1) Supone que el ser humano siente repugnancia hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

¹²Mc. Gregor, D. Citado en : Hernández, Rodríguez y Col. Ob. cit; pág. 243.

- 2) Debido a esta tendencia humana de rehuir del trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, siendo controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. Ya que como menciona Douglas Mc. Gregor¹³ "La repugnancia hacia el trabajo es tan fuerte, que ni la promesa de recompensas suele bastar en general para suspenderla. Los individuos aceptan los premios y estarán pidiendo constantemente otros mejores, pero no se producirá el esfuerzo necesario con remuneraciones nada más. Sólo se logrará con la amenaza del castigo".

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

Podemos decir entonces, que la Teoría "X" deja de lado aquellas necesidades de más alto nivel mencionadas por Maslow como son: la realización personal; la asociación con sus compañeros, así como aquellas necesidades de reconocimiento y confianza de sí mismo. Tomando al hombre como un ser apático, flojo sin ganas de superación.

Nosotros no concordamos con el anterior punto de vista, ya que nosotros consideramos al hombre como un ser creativo y trabajador. Prueba de ello lo tenemos en las grandes obras arquitectónicas, escritos, inventos, etc; que el hombre ha logrado desde tiempos muy remotos. Si el hombre fuera por naturaleza un ser pasivo como lo clasifica la Teoría "X", estas grandes obras no hubiesen sido nunca construidas o realizadas.

¹³Mc. Gregor, D. Ob.cit; pág. 44.

La teoría "Y" sin embargo, muestra la otra cara de la moneda. Es decir, en contraposición con la Teoría "X", la Teoría "Y" comienza a preocuparse por los aspectos humanos dentro de la empresa, intentando crear un ambiente de trabajo seguro y agradable en general. Así podemos decir que la Teoría "Y" se basa en los siguientes principios:

- 1) Parte de la idea de que el ser humano por naturaleza no le disgusta el trabajar, sino que el trabajo constituye una fuente de satisfacción, realizándose este de forma voluntaria.
- 2) Se considera que el ser humano puede autodirigirse y controlarse; ya que como menciona Mc. Gregor Douglas ¹⁴ "El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización".
- 3) El hombre se compromete a la realización de los objetivos de la empresa para obtener compensaciones tales como la satisfacción de necesidades tanto de personalidad como de autorrealización.
- 4) El hombre tiende a buscar nuevas responsabilidades y desea cooperar para lograr los objetivos planteados.
- 5) Otra característica del hombre, es la capacidad de desarrollar en un alto grado, la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización.

¹⁴Mc. Gregor, D. Ob. cit. pág. 57.

Douglas Mc. Gregor ¹⁵ señala una diferencia fundamental entre ambas teorías, con la siguiente afirmación "El principio esencial de la organización derivado de la Teoría "X", es que la dirección y el control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad. El principio fundamental que se deduce de la Teoría "Y", es el de la integración, o sea creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa". Agregando además que "La teoría "Y" señala la posibilidad de ir prescindiendo poco a poco de las formas externas de control, según vaya lográndose un compromiso vigoroso de luchar por los objetivos de la organización. Las ideas que la integran subrayan la capacidad de autocontrol que tienen los seres humanos; y consiguientemente, la posibilidad de que la gerencia pueda echar mano de otros medios de influencia. Las ideas de la teoría "Y" no niegan la eficacia de la autoridad, pero sostienen que no es conveniente para todos los efectos y en todas las circunstancias" ¹⁶.

De esta forma nosotros consideramos que, para que una persona pueda realizar los objetivos de la empresa de acuerdo a lo estipulado en la Teoría "Y", necesita estar motivado, ya que es la motivación aquella fuerza que nos impulsa a realizar diferentes acciones, desde las más sencillas hasta las de más alto nivel mencionadas por Maslow. Sin embargo, nosotros trataremos más a fondo el tema de motivación en el siguiente capítulo, el cual es de primordial importancia para la realización de esta tesis.

1.9. TEORIA "Z"

¹⁵Mc. Gregor, D. Ob. cit; pág. 59.

¹⁶Mc. Gregor, D. Ob. cit; pág. 59.

La Teoría "Z" se encuentra como una teoría intermedia entre la Teoría "X" y la Teoría "Y"; de hecho deducimos que de ellas se deriva.

Esta teoría fue desarrollada por Strauss como por Saleles y se muestra dirigida a los mandos directivos. Decimos que deriva de ambas teorías ("X" Y "Y"), ya que muestra un sistema tanto de control como democrático hacia los subordinados, como lo muestran los planteamientos de dicha teoría. Es decir, esta teoría sostiene que:

- 1) Se deben ensalzar los trabajos bien realizados.
- 2) Se deben mantener informados a los subordinados de los "porqués" de las órdenes o mandatos.
- 3) Se debe estimular el ego de los subordinados para que se sientan importantes.
- 4) Debe establecerse un espíritu de gran familia.
- 5) Se deben pagar buenos salarios y garantizar un nivel adecuado de vida.
- 6) Las grandes decisiones se deben centralizar.
- 7) La alta dirección de las organizaciones debe estar en manos de grandes hombres.

Se dice que esta teoría parte tanto de la Teoría "X" como "Y"; debido a que se puede observar el mantenimiento del control de la dirección en unos cuantos hombres, sin dejar que esta labor de dirección y responsabilidad recaiga sobre los subordinados; y por otro lado, se observa una mayor importancia y libertad de movimientos de este último grupo.

1.10. TEORIA ALFA-OMEGA

Esta teoría fue desarrollada por Rayman A. Katzell, el cual enfatiza la existencia de ciertas variables que afectan en el buen desempeño dentro de la empresa. Estas quedan delimitadas de la siguiente manera:

- 1) **Tamaño de la organización.** El autor menciona que mientras más grande es una institución, ésta se vuelve más compleja, lo que a su vez trae consigo una limitación de la libertad de decisión para los que trabajan en ella.
- 2) **Grado de Interacción.** Es decir, mientras mayor sea el grado de interacción, entre los miembros de un grupo, entonces habrá una toma de decisiones más democrática.
- 3) **Personalidad de los miembros.** La personalidad de los miembros influye en la dependencia o independencia que muestren en sus labores y ante los supervisores.

- 4) **Congruencia de metas.** Cuando las metas individuales y las organizacionales son congruentes, los modelos participativos son más apropiados. De lo contrario se requieren de más controles.

- 5) **Técnicas usadas en las decisiones.** Estas deberán tomarse por medio de la persona especializada en cada caso, tanto por la información como por la experiencia con la que cuenta.

- 6) **Eficacia actual del sistema.** Aquí, se propone procesos más participativos y democráticos de acuerdo a si el logro de objetivos se cumple o no.

En efecto, si el tamaño de la organización no es tan grande, que impida el control sobre esta; si existe un adecuado grado de interacción entre sus miembros, tanto entre compañeros como con los supervisores; si existen metas comunes, técnicas adecuadas para tomar decisiones así como procesos adecuados para favorecer la participación y la democracia dentro de la empresa, ésta logrará sus objetivos en un ambiente de responsabilidad, libertad y de armonía.

1.11. MODELO MATRICIAL DE FIELDLER

Fred Fiedler estableció los siguientes principios generales de acción ante diferentes situaciones:

- 1) **Relación líder-subordinado.** Aquí se observa que mientras mejor sea la relación entre jefes y subordinados se obtendrá mejores resultados si los primeros

muestran un buen conocimiento y manejo tanto de su área como del personal a su cargo, ya que así fortalecerá su posición mientras su poder aumenta.

- 2) Poder del líder. Este dependerá también del poder que tengan los subordinados para limitar su poder.
- 3) Medición del trabajo del subordinado, o grado de estructuración de la tarea. Este dependerá de si la tarea es muy sencilla o muy especializada.

Como podemos ver, este modelo se muestra un poco más rígido que los anteriores y se enfoca más bien hacia el papel del líder y hacia la supervisión.

Del mismo modo, podemos decir, que no existe un modelo único de dirección y que son muchos los factores que la limitan. Además de lo anterior podemos concluir que la efectividad de un líder depende no sólo de él mismo, sino también de las personas que están a su cargo, como de la situación misma.

1.12. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Fue utilizada o difundida por Peter Drucker en 1950. El enfatiza la necesidad de que todas las acciones deben ser dirigidas por objetivos claramente expresados, de tal manera que no se lleve un control al azar es decir, si no se planea, organiza, dirige y controla una tarea, y si sus beneficios y la meta deseada no se conocen, será muy difícil administrar en un sentido racional.

Como dice Drucker ¹⁷ en sus propias palabras, "No puede haber adecuados resultados si los que realizan acciones administrativas, ya sean subordinados, directores o supervisores no saben a donde se dirigen, ni toman en cuenta que cada quien debe fijarse sus metas y autocontroles... La mayor ventaja de la dirección mediante objetivos es quizá, que hace posible que un subordinado controle sus propias realizaciones: el autocontrol significa mayor automotivación, un deseo de hacer lo mejor, antes que lo suficiente para salir del paso y nada mas. Significa metas de realización más elevadas y una visión más amplia".

De acuerdo con Drucker ¹⁸ un objetivo es: "Un propósito, una misión para un período de tiempo determinado, definido de tal forma que puede ser medido bajo parámetros cuantitativos (tiempo, dinero, unidades, porcentajes, etc.), que se pueda controlar para replantear las acciones de futuras metas, propósitos o misiones administrativas".

Es decir, la Administración por Objetivos requiere que los que tienen el mando permitan a cada subordinado la participación en la fijación de los objetivos del trabajo que realiza y se autosupervise y autocontrole.

Debe existir por lo tanto, una coordinación de objetivos. Todas las acciones individuales deben ser dirigidas para alcanzar las metas de la organización.

Como podemos observar la Administración ha evolucionado mucho. Primero se preocupó únicamente por aspectos técnicos y económicos llegando a

¹⁷Drucker, P. Citado en: Hernández, Rodríguez y Col. Ob.cit; pág 282.

¹⁸Drucker, P. Citado en: Hernández, Rodríguez y Col. Ob.cit; pág. 284.

mecanizar las funciones de una persona. Posteriormente se empezó a dar gran importancia a los factores humanos así como el tipo de dirección y control que se estaba utilizando.

A pesar de lo anterior, podemos decir que si no hubiese existido con anterioridad la preocupación de llevar a cabo una adecuada previsión, organización, dirección, coordinación y control, nunca se hubiese llegado a los modelos actuales de Administración, aún más completos que los anteriores, además de permitir especialidades en la materia como es el caso de la Administración de los Recursos Humanos; que junto con el movimiento Humano Relacionista permitieron que el trabajador fuera tomado en cuenta como una persona con aspectos tales como los psicológicos, físicos, sociales, morales así como motivacionales. Es en este momento, donde el psicólogo comienza a tener entrada en las diferentes organizaciones y es valorada su actuación dentro de las mismas.

Como la motivación es un factor de primordial importancia para la realización de este trabajo, ya que sin esta no existirían las acciones; y debido a la amplitud de dicho tema, le dedicamos el siguiente capítulo, que nos hablará de él de un modo más amplio.

CAPITULO 3

MOTIVACION

1. DIFERENTES ASPECTOS DE LA MOTIVACION

1.1 DEFINICION DE MOTIVACION Y SU IMPORTANCIA

Una vez mencionada y explicadas cada una de las teorías administrativas, retomaremos la Teoría Humano Relacionista, la cual agrupa todas las teorías motivaciones, ya que es de nuestro interés particular.

Nosotros partimos de la idea de que los diferentes problemas en las industrias y empresas pueden tener un sin fin de causas: Sin embargo, muchos de estos problemas entre los que se encuentran tanto el ausentismo como la rotación de personal, tienen como principal causa la falta de motivación. Lo anterior lo intentaremos probar por medio de una revisión teórica de diversos materiales tanto en el campo teórico como experimental.

Así comenzaremos por definir lo que es la motivación para diferentes autores, como el caso de Anduaga Ponce S.¹ para quien "La motivación son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Es decir, la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas; considerando aspectos tanto de tipo biológico, psicológico, social y cultural; que de diversas formas condicionan a la conducta humana".

Por su parte Stephen Robbins, P.² define a la motivación como "La

¹ ANDUAGA, Ponce, S. C. "Satisfacción laboral en relación al contrato de trabajo". Tesis. México. Universidad Femenina de México. Estudios de Psicología incorporados a la U.N.A.M. 1992. p. 7.

²STEPHEN Robbins, P. Administración: teórica y práctica. México. Prentice-Hall Hispanoamericana. S.A. 1989. p. 301.

motivación es voluntad de hacer algo, que está condicionada por la habilidad necesaria para realizar la actividad y satisfacer alguna necesidad del individuo. Una necesidad en nuestra terminología significa una deficiencia fisiológica o psicológica, que hace que ciertos resultados parezcan atractivos... Una necesidad insatisfecha genera una tensión que estimula impulsos dentro del individuo. Estos impulsos producen un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que, si se obtienen, satisfacen la necesidad y conducirán a la reducción de la tensión".

Rodríguez Estrada Mauro³ dice que: "Motivación, viene de -motivo- y motivo viene del verbo latino moveré, motum, de donde también procede móvil, motor, e-moción, terre-moto, etc. La palabra designa una fuerza motriz; psicológica en este caso. Ha sido definida como: el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo-, o bien, la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa. Su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas". Mientras que para Kast Fremont E. y Rozebweig J.⁴ "Un motivo es lo que impulsa a una persona a actuar de cierta manera, o al menos, a desarrollar cierta propensión hacia un comportamiento específico, este urgir a actuar puede ser impulsado por un estímulo externo, o puede ser generado desde el interior por los procesos mentales del individuo".

³RODRÍGUEZ, Estrada, M. (D. R.). Motivación al trabajo. Serie Capacitación Integral. El manual Moderno. Segunda edición. México. 1988. p. 16.

⁴KAST, Fremont E.; y Rozebweig, J. E. Administración en las organizaciones. México. Mc. Graw-Hill, 1988. p. 297.

Por otro lado, Chiavenato Idalberto⁵ define la palabra motivo como: "Todo aquello que impulsa a la persona a actuar en determinada forma" y centra su origen tanto en estímulos externos (que provienen del ambiente), como de forma interna (y que provienen del raciocinio del individuo), o cognitiva. Entendiéndose entonces a la motivación como el resultado de fuerzas activas e impulsadoras para alcanzar una meta determinada.

Tomando en cuenta las anteriores definiciones podemos definir a la motivación como todos aquellos deseos, propósitos, impulsos o motivos que hacen que una persona actúe de una determinada manera para la satisfacción de necesidades que provienen ya sea del mismo individuo o bien del ambiente externo. Esto significa, que el comportamiento no es espontáneo, sino que debe tener un objetivo. Si se logra el objetivo, el comportamiento termina y la atención individual se vuelve hacia otra actividad. Sin embargo, debe tomarse en cuenta que las necesidades y deseos entre los individuos varían debido a que las personas cuentan con diferentes percepciones que dependen de fuerzas externas tales como: presión del ambiente o del grupo, el tipo de recompensas que se desean alcanzar, la edad, el sexo, el contorno social, etc. Así, la interpretación de aquello que se busca alcanzar depende tanto de la experiencia pasada y del sistema de valores de la persona como de su medio cultural.

Enfocándonos dentro de la industria o el trabajo debe tomarse en cuenta, como anteriormente se mencionó, que para que un individuo actúe de una determinada manera debe estar motivado, de esta forma si se desea que un trabajador realice una determinada tarea debe motivársele de acuerdo a sus deseos y necesidades, solo así se alcanzará un adecuado desempeño por parte del mismo.

⁵CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. México. Mc. Graw-Hill, 1983. pág. 50.

Si lo anterior no se realiza, el trabajador puede encontrar una barrera para satisfacer sus necesidades, lo cual produce tensiones que no tienen una salida normal, buscando medios indirectos de salida por medio de la vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, etc.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, males cardiacos, etc.). De aquí la importancia del estudio y aplicación de la motivación dentro de las empresas. Ya que como menciona Anduaga Ponce, S.⁶ "Es indispensable analizar cada uno de los factores involucrados en la satisfacción laboral, como es: éxito, reconocimiento de logro, trabajo desafiante, responsabilidad acrecentada, desarrollo y adelantos, políticas y administración, supervisión de los trabajadores, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales con subordinados, superiores y empleados del mismo nivel, sueldo, posición, vida personal y seguridad en el empleo, es decir, permanencia en el puesto. Todos ellos creando disposiciones psicológicas en los trabajadores hacia su labor".

Por lo tanto, es importante para las personas supervisores y gerentes, o personal a cargo de la administración, sepan adecuar la motivación hacia sus empleados, ya que como menciona Hampton David R.⁷ "Un gerente por sí mismo no puede llevar a cabo el trabajo. Se necesitan los esfuerzos y colaboración de los subordinados. Lo que el gerente ha de hacer es inducirlos para que cooperen en la ejecución de la tarea en cuestión. Y este es el reto de la motivación... Así pues, una parte necesaria del aprendizaje de la administración es conocer las condiciones en que al hombre puede motivarse para que efectúe trabajo en una organización. La implicación para los gerentes es que el primer paso en la motivación de los empleados consiste en reconocer que el ser humano sigue sus propios intereses tal

⁶ANDUAGA, Ponce S. Op. cit. p. 1 y 2

⁷HAMPTON, David R. Administración. México. Mc. Graw-Hill. 1983. p. 50.

como los definen sus necesidades".

Ponemos énfasis en el anterior punto de vista, ya que la finalidad de la motivación en la empresa es la satisfacción laboral. Sin embargo, ésta ha adquirido diferentes significados de acuerdo a la época. Es decir, con los primeros enfoques administrativos se observa que la palabra -satisfacción- hacía referencia sólo al dinero y no al sentimiento de haber realizado algo; de igual forma la insatisfacción indicaba miedo a la miseria y no se relacionaba con las fallas propias, ni con la pérdida del respeto de los compañeros.

A pesar de lo anterior, con el advenimiento de las relaciones humanas es decir con el surgimiento del movimiento humano relacionista descrito con anterioridad, se pone de manifiesto que la productividad humana no dependía tan sólo de sus habilidades y conocimientos, sino también de los sentimientos y actitudes que tenían tanto los superiores hacia los trabajadores, como estos últimos hacia sus tareas y cómo todo esto repercutía en su eficiencia es decir, ya comienza a concebirse a la empresa como un conjunto de personas que se relacionan, e influyen mutuamente.

Por lo tanto, los gerentes y administradores, deben tener en cuenta que la satisfacción laboral como la define Anduaga Ponce⁸: "Son todas aquellas actitudes positivas que tiene el personal en relación a su trabajo y esto se refiere a factores específicos como son: sueldo, puesto, seguridad en el empleo, desarrollo, grupo de trabajo, oportunidades de ascenso, etc."

Esto último nos lleva a la deducción de la existencia de diferentes

⁸ANDUAGA, Ponce S. Op. cit. p. 21.

tipos de motivación dado que cada uno como individuo requiere satisfacer sus propias necesidades. Es por ello que se sugiere, que las personas que están a cargo de la motivación de sus subordinados consideren las diferencias individuales antes de utilizar algún programa motivacional. Es decir, existen muchas variables como: la edad, el sexo, la personalidad, el ambiente de trabajo, la insatisfacción laboral entre otras; las cuales afectan en nuestros propios deseos y necesidades, como por ejemplo:

EDAD.- Cada edad requiere de necesidades psicológicas diferentes y producen distintas actitudes hacia el trabajo; ya que en estudios realizados se ha encontrado que con la edad el empleado aumenta sus satisfacción en el empleo.

SEXO.- Se ha encontrado que los valores sociales y emocionales del trabajo tales como las relaciones con los compañeros, las condiciones de trabajo confortables y agradables y el salario, parecen ser las fuentes de satisfacción más importantes para las mujeres. Mientras que los hombres se interesan por la responsabilidad, las promociones, las oportunidades para demostrar sus destrezas, el contenido del trabajo, la toma de decisiones, las oportunidades para recibir más altos ingresos y el uso de la creatividad.

PERSONALIDAD.- Al parecer existe un vínculo entre la insatisfacción y el desequilibrio emocional. Del mismo modo, se ha observado que los más contentos con su trabajo suelen ser los que poseen mejor equilibrio y estabilidad emocional.

AMBIENTE DE TRABAJO.- Dentro de un empleo, existe una serie de determinantes o elementos del ambiente organizacional que influyen en la

satisfacción personal, tales como:

- 1) Las personas.- Que lo integran aquellos individuos que interactúan y realizan el trabajo de una empresa.
- 2) Los recursos físicos.- Por lo general determinan la ubicación de la empresa, la materia prima e instalaciones.
- 3) El clima organizacional.- Que consiste en la impresión global que tienen los miembros de una organización, en lo referente a sus políticas, estructuras y procedimientos.
- 4) Las condiciones económicas y mercantiles.- Que se refieren al campo de acción de si se paga satisfactoriamente por los productos o servicios de una organización.
- 5) Insatisfacción laboral.- Esta va asociada a menudo con una desadaptación a las actividades que se realizan.

Al trabajador insatisfecho, le resulta difícil adaptarse a las normas del trabajo o a las exigencias del empresario, se caracteriza por ser menos simpático y amable, está más desequilibrado emocionalmente, muestra mayor hastío y descontento general que sus compañeros. El trabajador insatisfecho tiene poco o ningún sentimiento de identificación con su trabajo, la institución o con la sociedad.

Además de estas variables, existen un sin fin de posibles causas

generadoras de insatisfacción en el trabajo, no siendo esta una regla generalizada. Esto nos lleva a la conclusión de que el descontento en el empleo se produce siempre y cuando los beneficios obtenidos del ambiente laboral son menores que el nivel de nuestras necesidades.

1.2. CLASIFICACION DE LA MOTIVACION

Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando diferentes fines. Cuando visitamos a alguien, cuando compramos algo, cuando emprendemos un viaje, cuando pedimos un favor o cuando hacemos un favor, siempre obedecemos a motivaciones de diversos géneros. Rodríguez Estrada Mauro menciona diferentes tipos de motivación, entre ellas:

- 1) Motivaciones intrínsecas y extrínsecas. Ya sea que la acción que se va a realizar motive por sí misma de manera directa, en cuyo caso sería motivación intrínseca; o bien algo relacionado con esa acción en cuyo caso sería motivación extrínseca. Posteriormente hablaremos más ampliamente de estos dos tipos de motivación.
- 2) De contenido o de contexto. Es decir, lo que motiva puede ser el tipo de satisfactor, o bien la situación, marco o escenario en que secede.
- 3) Inmediatas o a largo plazo. Según que los satisfactores los obtenga la persona al mismo tiempo de realizar la actividad o en una época posterior.
- 4) Positiva o negativa. Es decir, cuando alguien se motiva a buscar algo se llama motivación positiva, y cuando alguien se motiva a realizar algún acto para

evitar algo, esto recibe el nombre de motivación negativa.

- 5) De deficiencia y de crecimiento. Ya sea que se busque llenar una carencia, o lograr un desarrollo y un progreso.
- 6) Materiales y espirituales. Son las motivaciones a realizar por adquirir bienes sensibles o bien, por realizar valores trascendentales.
- 7) Conscientes e inconscientes. Según que el sujeto se de cuenta o no de ellas.
- 8) Individuales y colectivos. Según se ubiquen en una persona física o en un grupo.

Como podemos observar existe un sin fin de motivaciones. Sin embargo, nosotros nos basaremos en el primer grupo, ya que es éste el tipo de motivación que se utiliza dentro de las empresas. Además podemos decir que este grupo puede contener a los demás tipos de motivaciones mencionados por Rodríguez Estrada.

1.2.1. MOTIVACION EXTRINSECA Y MOTIVACION INTRINSECA

Como ya se mencionó, la motivación extrínseca se refiere a toda acción que se realice con el fin de alcanzar algo relacionado a esa acción, más no el hecho de que esa acción motive por sí misma.

Una clasificación de servicios para el bienestar del trabajador que hacen referencia a la motivación extrínseca, puede ser la siguiente:

- 1) Prestaciones de servicios de salud. Tales como consultas médicas, hospitalización, atención obstétrica, servicios quirúrgicos, servicios de anestesia, etc.
- 2) Incentivos Económicos. Como participación en los beneficios de la empresa, bonificación anual, préstamos, facilidades en artículos de primera necesidad, descuentos especiales en los artículos producidos por la empresa, pago por la empresa de las primas de seguro social, pago de impuesto sobre la renta y otros.
- 3) Condiciones de trabajo. Transporte al trabajo, comedores, salones de descanso, facilidades sanitarias, agua potable y refrigerada.
- 4) Alimentación. Comedores económicos, facilidades para la adquisición de refrescos, leche, etc. Subsidio para el mantenimiento de recién nacidos y otros.
- 5) Seguridad Económica. Seguros de vida, pensiones y jubilaciones, seguro social, compensaciones e indemnizaciones por accidentes de trabajo y prestaciones por desempleo.
- 6) Educación, cultura y recreación. Tales como escuelas para los hijos de los trabajadores, becas de estudios, bibliotecas, orientación a los trabajadores y a sus familiares (psicológica, social, jurídica, etc.); casa, club, cine, teatros, etc.
- 7) Viviendas. Préstamos para construcción o reparación de viviendas. Rifas de viviendas en base a la antigüedad y eficiencia. Asignación de viviendas mientras preste servicios en la empresa y alojamiento a los trabajadores

solteros.

- 8) Estímulos especiales. Como concursos sobre sugerencias que pueden redundar en beneficio de la empresa. Premio o distinción por asistencia y puntualidad. Reconocimiento por antigüedad, concurso de seguridad industrial y reconocimiento por eficiencia, lealtad y colaboración para con la empresa.

Este tipo de estímulos especiales suelen entregarse en diferentes periodos al año es decir, estos pueden entregarse cada mes, cada bimestre o semestre, de acuerdo al caso; y los cuales pueden ser representados por diplomas, diges, prendedores, etc; todos estos con el emblema de la empresa.

Entre otros factores considerados como motivaciones extrínsecas están los incentivos. Un incentivo de acuerdo a Rodríguez Estrada⁹ "Es un estímulo que desde fuera, mueve o excita al sujeto a desear o hacer determinada cosa". Los incentivos se han manejado dentro de las empresas como premios, no únicamente de forma monetaria, sino de diversos tipos como: vales para despensa, emblemas, etc.; y estos se entregan sin existir cambios en los salarios de los trabajadores. Al respecto, Anduaga Ponce, S.¹⁰ menciona que "El dinero es un incentivo que motiva a las personas, ya que éste puede intercambiarse por incentivos reales como ropa, alimento, muebles, etc.". Sin embargo, hoy en día, nos damos cuenta de que muchos de los planes de incentivo fracasan en las empresas no obteniendo el adecuado desempeño de sus trabajadores. Al respecto, Patton Arch¹¹ realizó un estudio con ejecutivos sobre los motivos por lo que los

⁹RODRÍGUEZ, Estrada M. Op. cit. p. 17.

¹⁰ANDUAGA, Ponce S, Op. cit. p. 21.

¹¹PATTON, Arch. "Por qué fallan los planes de incentivos" Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Cuarta Serie 76. p. 2.

proyectos de incentivos fracasan y los agrupa de la siguiente manera:

1) Características de la empresa. Este autor menciona la existencia de dos tipos de industrias, las industrias naturales y las industrias marginadas. Las primeras se caracterizan por utilizar en gran medida los incentivos, confiando en que las bonificaciones a ejecutivos surtirán efecto positivo para sus organizaciones. además de lo anterior, estas organizaciones dejan que sus ejecutivos tomen responsabilidades, así como decisiones claves. También se llevan a cabo técnicas de presupuestos, penetración de mercado y análisis de los objetivos; además de promover el autodesarrollo de su personal manteniendo a éste involucrado e interesado con sus labores.

En cuanto a las industrias marginadas, éstas son industrias que casi no utilizan los incentivos para sus ejecutivos. No todos ellos tienen posibilidad de tomar decisiones ni responsabilidades importantes. No es frecuente que se usen herramientas o técnicas de investigación económica y de mercado para juzgar el rendimiento laboral.

Refiriéndose a este último tipo de industrias Patton Arch¹² dice lo siguiente: "Creo que esta falta de capacidad para evaluar adecuadamente el rendimiento de los ejecutivos es una de las causas principales de la frecuencia con que fracasan los planes de incentivos en estas industrias marginales. Es probable que los ejecutivos que tengan la responsabilidad de administrar tales programas se sientan incómodos al tener que establecer criterios respecto a bonificaciones en bases tan subjetivas, y los que reciben las bonificaciones se dan cuenta de esta incapacidad para premiar y castigar efectivamente, y por ello no resultan

¹²PATTON, Arch. Op. cit. Pp. 5 y 6.

adecuadamente motivados. Las fórmulas de bonificaciones que persistentemente premian en exceso o no premian suficiente algún grupo ejecutivo, nunca proporcionarán motivación efectiva".

2) Mala aplicación de las matemáticas a las bonificaciones. En cuanto a este punto, el autor menciona que muchas veces las fórmulas matemáticas son aplicadas inadecuadamente a las bonificaciones, ya que dichas fórmulas son rígidas, sin tener en cuenta las diferencias individuales; ya que no todos trabajamos al mismo ritmo y en la misma forma.

3) Las deficiencias administrativas. Aquí se discute que muchas veces los planes de bonificaciones e incentivos fracasan por no aplicarse de forma selectiva e individual, sino aplicando los incentivos de forma generalizada con el fin de salvar la lucratividad de toda la empresa. Claro está que los ejecutivos que se desempeñen mejor, no queden conformes con las bonificaciones o incentivos recibidos, si estos fueron entregados de la misma manera a aquellos que no se desempeñaron igual, lo que produce descontento entre este tipo de trabajadores. Esto último va muy relacionado con la teoría de la equidad, la cual explicaremos más adelante.

Podemos decir entonces que la forma en que se entreguen los incentivos así como el tipo de la empresa y las exigencias de ésta son muy importantes para lograr una adecuada motivación.

Debemos señalar la existencia de otro tipo de motivadores, los cuales no se encuentran excluidos de la actividad a realizar como en el caso de los motivadores extrínsecos sino que se encuentran inmersos dentro de la misma

actividad y los cuales reciben el nombre de motivadores intrínsecos.

Es importante mencionar que el tipo de motivación depende de las características, capacidades, así como de las necesidades individuales como ya mencionamos, ya que posiblemente una persona se encuentre satisfecha con su trabajo únicamente por el sueldo y las prestaciones que recibe; mientras que otra persona puede requerir cosas diferentes, como un trabajo interesante que le proporcione desarrollo personal, responsabilidad, nuevos conocimientos, autoridad, relaciones interpersonales, liderazgo, etc. Ya que como menciona Anduaga Ponce¹³ "Tomando en cuenta, dentro de las nuevas generaciones de empleados la exigencia de trabajos más interesantes que satisfagan sus motivaciones, las cuales no necesariamente se refieran al bienestar económico".

Otra persona que menciona que el sueldo no es el único motor para realizar una actividad es Rodríguez Estrada¹⁴ quien dice que "Una opinión muy difundida pero superficial, afirma que la gente trabaja sobre todo para cobrar un salario o unos honorarios". Esto lo menciona ya que para este autor el trabajo significa "Seguridad, independencia psicológica, sensación de poder personal, capacidad de bastarse a sí mismo. Experiencia creciente de la vida y de la profesión u oficio, oportunidad para expresarse como persona individual y única. Satisfacción de ser útil, refuerzo del sentido de la dignidad personal. Fuente de relaciones desafiantes e intelectuales. Integración en una comunidad diferente de la familia. Ubicación ante la sociedad y satisfacción de estructurar nuestro tiempo".

¹³ ANDUAGA, Ponce, S. Op. cit. p. 1.

¹⁴ RODRÍGUEZ, Estrada. Op. cit. Pp. 40 y 42.

El significado de trabajo mencionado por este autor muestra claramente el tipo de motivación intrínseca existente dentro del trabajo, que lo forman todas aquellas expectativas e intereses que tiene el empleado hacia el trabajo mismo y que no se encuentran determinados por un sueldo o por prestaciones.

Pigors Paul y Myers Charles¹⁵ refiriéndose al origen de la motivación intrínseca mencionan "Las necesidades de nivel inferior no tienen que estar completamente satisfechas antes de que las necesidades de un nivel más alto surjan como motivadores....los seres humanos son algo más que animales. Para desarrollar su pleno potencial humano, también deben satisfacer las necesidades sociales, psicológicas y espirituales. Los psicólogos de la conducta convienen en que puede lograrse una satisfacción profunda y duradera sólo hasta el grado en que se satisfagan las necesidades de nivel superior. Cuando más elevado es el nivel de la necesidad mayor es su poder para proporcionar satisfacción duradera".

Al hablar estos autores de las necesidades inferiores se refieren a aquellas necesidades de tipo primarias y biológicas como son: la sed, hambre, sueño, etc; mientras que al hablar de necesidades de nivel superior, se refieren a todas aquellas necesidades de desarrollo, autoridad y responsabilidad dentro del trabajo. También mencionan que las de nivel inferior no requieren estar completamente satisfechas para que surjan las necesidades superiores o secundarias, refiriéndose a la teoría de las necesidades de Maslow quien menciona lo contrario, es decir que sólo llegan a aparecer las necesidades de nivel superior una vez satisfechas las de nivel inferior. Sin embargo hablaremos más

¹⁵PIGORS, P; y Myers, Ch. Administración de personal, México. Compañía Editorial Continental. Cuarta edición en español de la novena en inglés. 1985. Cap. 6. p. 130.

ampliamente de este tema cuando tratemos las teorías motivacionales existentes.

Por su parte, Hernández, Rodríguez y Col.¹⁶ mencionan lo siguiente: "Reconocemos, de bastante gana, que un hombre que sufre una grave deficiencia dietética esté enfermo. La insatisfacción de necesidades fisiológicas tienen consecuencias en la conducta. Lo mismo sucede, aunque no tan bien reconocido, con la insatisfacción de necesidades de más alto nivel. El hombre cuyas necesidades de seguridad, de asociación, de independencia o posición, se frustran, está tan enfermo como quien tiene raquitismo. Y su enfermedad tendrá consecuencias en su conducta. Nos equivocaremos si atribuimos su pasividad resultante, su hostilidad, su rechazo a aceptar responsabilidad, a su naturaleza humana intrínseca. Estas formas de conducta son síntomas de enfermedad, de privación de sus necesidades sociales egoistas y de autorrealización".

De acuerdo a estos autores gran parte de la población no satisfacen las necesidades de autorrealización y una pequeña parte se siente insatisfecha en lo fisiológico, en países industrializados.

Esto último recalca la importancia de estudiar la motivación intrínseca así como de fomentarla dentro de los trabajos, ya que ésta es un factor importante para los trabajos, por ser un elemento de relevancia para el buen desempeño de los empleados.

1.2.2. TIPOS DE MOTIVACION INTRINSECA

Existen diferentes tipos de motivación intrínseca, desde la búsqueda

¹⁶HERNÁNDEZ, Rodríguez y colaboradores. Op. cit. p. 261.

de una seguridad de trabajo, la realización de una labor en específico de acuerdo a las aptitudes y habilidades; hasta el desarrollo personal.

Anduaga menciona algunos motivadores que se encuentran inmersos dentro del mismo puesto como son:

- 1) PUESTO. Es importante tomar en cuenta que para diseñar un puesto, éste no sólo debe de estar enfocado a las necesidades técnicas y de producción, sino también aquellas necesidades de tipo psicológicas de los empleados y su bienestar. Solamente la adecuación de los puestos a los empleados hace posible la satisfacción en el trabajo y la sensación de identificación con el puesto y la empresa.

Los factores motivacionales intrínsecos que pueden encontrarse dentro del puesto son: sentido de reconocimiento, asociaciones amistosas, el trabajo ajustado al nivel vocacional y la variedad de los deberes, entre otros.

- 2) SEGURIDAD EN EL EMPLEO. Se refiere a que los empleados buscan sentirse protegidos por medio de un contrato colectivo, en donde se especifican los derechos del trabajador, y que otorgan a éste, la seguridad de contar con un trabajo estable, así como las diferentes prestaciones, seguros y utilidades con los que cuenta la empresa.
- 3) DESARROLLO. Las organizaciones impulsan el desarrollo del empleado a través del entrenamiento, buscando que la gente realice sus labores y se haga cargo de otras tareas al presentarse la ocasión.

El desarrollo se puede definir como el aumento o incremento de actividades, conocimientos, responsabilidad, contacto social, o cualquier otro aspecto que una persona desee desarrollar o realizar a futuro dentro de una empresa y que traiga consigo un crecimiento de sí mismo y utilidad dentro de la misma.

- 4) **GRUPO DE TRABAJO.** Las necesidades sociales constituyen en el trabajo una de las motivaciones más fuertes. Los compañeros o grupo de trabajo influyen para que el empleado disfrute su trabajo. Son la unidad básica con la que se constituyen las organizaciones. Para ello, se propone que las tareas se realicen de forma interrelacionada, promoviendo la interacción de apoyo del individuo dentro del grupo, que le permita sentir la importancia que tiene dentro de éste.

- 5) **OPORTUNIDAD DE ASCENSO.** La oportunidad de ascender representa para el empleado un incentivo para mejorar, una recompensa a su esfuerzo y a su eficiencia y por lo tanto un sentido de satisfacción hacia su trabajo. Un ascenso implica un cambio de asignación de un nivel inferior a otro superior en la empresa. A su vez un nuevo puesto proporciona al empleado un aumento de paga, de status, responsabilidades y nuevas aptitudes; lo cual influye en la satisfacción en el empleo de forma favorable.

1.2.3. MEDIOS PARA LOGRAR LA MOTIVACION INTRINSECA

Se pueden señalar diferentes elementos que sirven para motivar intrínsecamente a los empleados :

- 1) Proporcionar una retroalimentación directa. Esto significa, el dar una información rápida y objetiva sobre el desempeño individual en el trabajo diario. Esto refuerza una actitud positiva del empleado hacia el trabajo, incrementando su buen desempeño y disminuyendo aquellas actitudes que entorpezcan su trabajo.
- 2) Proporcionar siempre aprendizajes nuevos. Esto se refiere a la oportunidad continua para adquirir habilidades desconocidas y valiosas para el desempeño de nuevas labores.
- 3) Permitir que el empleado programe sus actividades. Con ello nos referimos a la oportunidad para marcar el ritmo del propio trabajo y para sincronizar los descansos en el trabajo dentro de las restricciones fijadas por la administración. Esto fomenta en el empleado la responsabilidad de realizar su trabajo de acuerdo a sus propios límites.
- 4) Dar al empleado cierta libertad en la realización de sus labores. Lo cual fomenta la creatividad así como el proponer nuevas soluciones a los problemas con los que el empleado se enfrenta; ayudando con esto al mismo movimiento administrativo de la empresa.
- 5) Permitir cierto control sobre los recursos. Lo cual se refiere a que el trabajador pueda disponer libremente de los recursos materiales así como humanos, de acuerdo a su puesto, con el fin de evitar desperdicios tanto de tiempo como materiales permitiendo la mejor utilización de los mismos.
- 6) La existencia de cierta autoridad para comunicarse de forma directa. Este tipo

ESTA TESIS NO DEBE
ENTREGARSE

de comunicación permite la existencia de un ambiente laboral agradable en contra de las intrigas que muchas veces impiden la realización de las diferentes labores, ya que permite el conocimiento de los problemas del otro, que lo aquejan en un cierto momento ya sea a nivel personal o problemas dentro del mismo trabajo.

- 7) Fomentar la responsabilidad personal. Por medio de ella, se busca la igualdad en el nivel de responsabilidad, lo que a su vez permite el surgimiento de la competencia personal, así como la autoretoalimentación del individuo al calificarse el mismo la forma en como realiza su trabajo.

Del mismo modo, Pigors Paul y Myers Charles¹⁷ deducen que la estrategia de motivación más válida, es un método individualizado, agregando que "El objetivo sería crear una situación de trabajo que hasta cierto punto fuera única para cada empleado, asociando las diferencias individuales y reforzando en cada individuo los motivadores del más alto nivel".

Se ha comprobado que en situaciones de trabajo en donde se concede a los empleados un mínimo de derechos, la productividad tiende a ser baja debido a los efectos desmoralizadores del resentimiento y la ansiedad. A medida que mejora la calidad de la vida de trabajo, la productividad tiende a subir.

Dentro de algunos de los principios para desarrollar la motivación intrínseca se encuentran:

- 1) Aumentar los niveles y ámbitos de responsabilidad de los individuos en su

¹⁷PIGORS, P; y Myers, Ch. Op. cit. p. 138.

trabajo.

- 2) Proporcionar una mayor autoridad al empleado.
- 3) Quitar algunos controles, sin disminuir responsabilidades.
- 4) Introducir gradualmente tareas nuevas e interesantes.
- 5) Dar oportunidad al empleado de convertirse en experto, asignándole tareas muy específicas dentro de sus competencias y preferencias.
- 6) Recibir retroinformación en cuanto a su trabajo y desempeño.
- 7) Aumentar en cada puesto de trabajo las posibilidades de creatividad.
- 8) Invitar a cada empleado o funcionario a establecer los objetivos de su trabajo.
- 9) Invitarlos a participar en decisiones complejas e importantes.
- 10) Favorecer a que el empleado visualice sus propias aportaciones.

Es importante tomar en cuenta las sugerencias propuestas con anterioridad si se desea un adecuado desempeño por parte de los trabajadores así como el bienestar de la empresa en general.

No podemos dejar de lado dichas proposiciones ya que el ser humano no puede seguir siendo tratado como una máquina o un mecanismo que

únicamente contribuya en al productividad de la empresa, sino como una persona que presenta necesidades físicas y psicológicas, con muchas aptitudes y características que pueden ser desarrolladas tanto para mejorar a la empresa en sí como al mismo individuo.

Un experimento realizado por Salom de Bustamante y Ramírez Ana en secretarías de la industria petrolera, justifica lo anterior.

El programa que se utilizó se centró en dos variables motivacionales. Una de ellas es la internalidad, que se define como la necesidad intrínseca del empleado en controlar los resultados o consecuencias de sus actos. La otra variable, necesidad de logro, se define como la necesidad de establecer metas realistas y controlables, alcanzadas por el esfuerzo y la excelencia.

Este experimento se aplicó a 36 secretarías, 18 de las cuales formaron el grupo experimental y las otras 18 el grupo control. Su edad promedio era de 33 años y su nivel escolar de secundaria, bachillerato o carrera técnica; las cuales habían estado trabajando en dicho puesto en un promedio de 5 años.

El programa duró 40 horas repartidas durante 5 días. Aplicándose un pretest y un postest después de dos meses de aplicación del programa en el grupo experimental. Mientras que el grupo control fue medido una semana después de la intervención.

Los resultados demostraron la efectividad del programa de intervención, al lograr los cambios esperados en las empleadas al implementar las variables motivacionales intrínsecas, así como también demostró su efecto en la

eficiencia laboral.

En cuanto a la variable motivacional de internalidad se observó que aumentaron las creencias de tipo personal, disminuyendo aquellas ideas o creencias provenientes de jefes, supervisores o fuerzas impersonales como la suerte, el destino o el azar, las cuales controlaban las conductas de las empleadas con anterioridad. Del mismo modo, las secretarías experimentales comparadas con las del grupo control, obtuvieron un aumento significativo en la necesidad de logro después de recibir el entrenamiento.

Villalobos de Leal, R. y Romero García, O.¹⁸ dicen lo siguiente: "De manera general pudiera pensarse que la motivación para el trabajo es una configuración de pensamientos y afectos relacionados con actividades consideradas como trabajo, en el sentido de implicar un esfuerzo con finalidad, ya que ella explica, en buena parte, la tendencia del hombre a utilizar el trabajo como medio para su crecimiento personal y social. Las personas motivadas al logro piensan en su superación, sienten la necesidad de superarse y actúan para conseguirlo. Desde esta perspectiva, la necesidad de logro puede ser conceptualizada como motivación para el trabajo.

La persona con alta necesidad de logro es aquella que se fija metas alcanzables, que hace un esfuerzo para lograr esas metas y que exige a sí misma resultados excelentes, asumiendo plena responsabilidad por esos resultados, tanto si son favorables como si son desfavorables. Estos componentes operacionales de la necesidad de logro son precisamente los que muestra la persona trabajadora:

¹⁸VILLALOBOS DE LEAL, R; y Romero García, O. "Motivación para el trabajo, rendimiento académico en pregrado e ingreso económico del profesional de la ingeniería". Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 1990. 9, (1). p. 26.

metas retadoras que le exigen persistencia y absoluta responsabilidad por los resultados, cualesquiera ellos sean". Lo anterior, refiriéndose a la motivación al logro como motivador intrínseco importante.

Por lo tanto, es importante concebir a los empleados como personas que presentan tanto necesidades físicas como psicológicas. Que buscan desarrollarse, aprender, aplicar nuevos conocimientos a su trabajo, que buscan ser reconocidos por sus superiores como por sus propios compañeros. Si los empresarios toman en cuenta lo anterior proponiendo a sus empleados trabajos interesantes que permitan un continuo desarrollo del personal, dejando de lado la mediocridad de concebir al personal como simples máquinas que pueden permanecer en puestos empobrecidos y estáticos, entonces se tendrán empresas con trabajadores deseosos de realizar sus labores no únicamente por un sueldo sino por la motivación de alcanzar metas superiores que se resumen en la autorrealización de las personas.

1.2.4. DIFERENCIAS ENTRE MOTIVACION INTRINSECA Y EXTRINSECA

Muchas personas siguen pensando en la actualidad que los motivadores extrínsecos como los salarios, vales de despensa, etc; son motivadores aún más poderosos que aquellos que provienen del trabajo mismo y que se refieren a los motivadores intrínsecos.

Al respecto Robbins Stephen¹⁹ menciona que "El dinero puede motivar o no motivar al empleado. De acuerdo al primer punto de vista, se piensa

¹⁹STEPHEN, Robbins, P. Op. cit. p. 146.

que el dinero constituye el incentivo decisivo en la motivación para la realización de un trabajo, ya que por medio de él, el individuo puede satisfacer sus necesidades (fisiológicas y de seguridad) comprando cosas. Si se excluye, muy pocos se presentarían a trabajar. El segundo punto de vista considera que el dinero no motiva a la generalidad para dar un mejor rendimiento. Esto sucede con aquellos empleados que tienen una gran orientación al logro y que muestran más bien, una motivación intrínseca; así, el dinero ejercerá poca influencia sobre ellos".

Con el fin de corroborar lo anterior, Edwin Locke y Col; realizaron un experimento en el cual se utilizaron cuatro métodos para motivar el desempeño en los empleados: el dinero, establecimiento de metas, participación en la toma de decisiones y el ofrecimiento de trabajos que requieren mayor responsabilidad y retos. Se descubrió que el mejoramiento de desempeño promedio con el dinero era de 30%, con el establecimiento de metas 16%, con la participación menos del 1% y el rediseño del trabajo un 17%. Observándose con ello que el dinero, al menos en este caso, fue el motivador más poderoso para mejorar el desempeño laboral.

Phillips James S; y Freedman Sara M; realizaron un experimento con 74 estudiantes no graduados cuya edad promedio era de 28 años, hombres y mujeres. Más de la mitad de ellos trabajaban ya sea medio tiempo o tiempo completo.

El objetivo del experimento radicaba en conocer si las personas interesadas en valores intrínsecos del trabajo respondían de forma diferente de aquellas personas más interesadas en valores extrínsecos del mismo ante dos tipos de variables: la naturaleza de la tarea, entendida como poco o mucho interés por la misma; y el pago ya fuera éste contingente o no contingente. Es decir, se trató de

observar en qué condiciones, cada uno de estos grupos de personas mostraba mayor interés y satisfacción en cuanto a la tarea a realizar.

Para lograr lo anterior, se dividió el grupo en dos. Un grupo en condiciones de alto interés y otro grupo de bajo interés. Al primero se le pidió que leyera dos historias con el fin de evaluar si dichas historias podrían introducirse en el mercado estudiantil, para lo cual llenaron un cuestionario al finalizar dicha tarea. Mientras que los del grupo de bajo interés, revisaron un artículo sobre las reglas, reglamentos de asociaciones económicas y de préstamos, respondiendo al final un cuestionario que únicamente preguntaba sobre la identificación del tópico del material.

También se les mencionó a los sujetos que se les pagaría de forma no contingente, una cantidad de dinero por completar la tarea y de forma contingente una cantidad menor por cada error identificado y corregido, o bien que no se les iba a pagar.

Al finalizar la tarea, se les entregó a cada uno de ellos una hoja que indicaba el número de errores encontrados y corregidos como retroalimentación. En la situación de pago, la hoja también indicaba la cantidad de dinero que habían ganado. Posteriormente completaron un cuestionario incluyendo dos medidas sobre el interés intrínseco de la tarea: motivación intrínseca y la satisfacción de la tarea.

Como se esperaba, los sujetos en una tarea interesante mostraron mayor motivación y satisfacción que aquellos que realizaron una tarea aburrida o de poco interés. Sin embargo, ninguno de los dos grupos realizaron la tarea de

mejor forma, sino que la realizaron de manera similar.

Del mismo modo, se obtuvieron actitudes diferentes ante la presencia de recompensas financieras tanto para personas con preferencias extrínsecas como intrínsecas. Por ejemplo, las personas con mayor valor extrínseco que intrínseco hacia la tarea, no mostraron un incremento en la satisfacción a pesar de que se les pagaba de forma contingente, es decir, estas personas mostraron menores niveles de satisfacción bajo contingencias de pago en comparación con las personas con valores intrínsecos que mostraron mayor satisfacción ante la presencia de dicha contingencia. Sin embargo, estos dos grupos reportaron un mayor nivel de satisfacción en comparación con aquellos que no recibieron ningún pago.

Con lo anterior, se llegó a la conclusión de que tanto las recompensas extrínsecas como intrínsecas tienen un efecto de aumento en la satisfacción. Así también, estos resultados muestran la importancia de las diferencias individuales asociadas con la reacción hacia los incentivos extrínsecos en la realización de sus labores.

Podemos decir entonces que tanto el presente experimento como el anterior, apoyan la tesis de que el dinero es un factor importante como motivador de la conducta.

Por su parte, Anduaga Ponce, realizó un estudio en 1992 sobre satisfacción laboral, en relación a dos tipos de contrato de trabajo; base e interinato; y en donde tanto las políticas y administración así como las condiciones de trabajo y sueldo, eran los mismos para ambos.

Por medio de este estudio se intentó comprobar si la satisfacción laboral dependía ya sea de la seguridad en el empleo o en el reconocimiento de logro. La satisfacción laboral se entiende como la actitud favorable de los empleados hacia su trabajo, expresando el grado de concordancia existente entre las expectativas de las personas con respecto al empleo y recompensas que éste le ofrezca. La seguridad en el empleo se definió como el medio estable que está relativamente libre de amenaza que ponga en peligro la permanencia laboral dentro de la institución. Mientras que el reconocimiento de logro se tomó como el acto de atención o elogio a la acción previamente realizada exitosamente.

Los resultados muestran que las personas de base en comparación con las personas de interinato, mantienen una seguridad en cuanto a sus empleos respecto de las personas de interinato, muestran mayor tendencia al éxito o al triunfo en la realización de sus tareas, satisfacción en cuanto al reconocimiento al logro, tendencia a la realización de trabajos difíciles y creativos, satisfacción por sentirse responsable, búsqueda de desarrollo o adelantos individuales, así como posición, satisfacción por mantener un empleo estable aunado a las prestaciones que éste representa.

En cuanto a las personas de interinato en comparación con las de base, se observó que ellos requerían de una mayor supervisión por parte de sus superiores así como una mejor relación con ellos e involucración y apego a los lineamientos establecidos. Se deduce entonces que las personas de interinato responden de esta manera con el fin de mantener cierta seguridad en el empleo.

En cuanto al sueldo, las políticas y la administración, no se encontraron diferencias significativas en ambos grupos, ya que se observó cierto

conformismo en relación a los mismos.

Con ello se observó una mayor satisfacción laboral en los empleados de base relacionada con la seguridad de sus empleos. Por lo que la autora sugiere se establezcan mejoras en los factores de éxito, reconocimiento de logro, trabajo desafiante, responsabilidad acrecentada, desarrollo y adelantos, posición, seguridad en el empleo y prestaciones para los trabajadores de interinato, siendo determinantes para el logro de su satisfacción laboral.

Los estudios presentados con anterioridad sirven para demostrar que tanto los motivadores intrínsecos como los motivadores extrínsecos son necesarios para una adecuada motivación y satisfacción laboral. Reiterando nuevamente, las personas no únicamente requieren satisfacer sus necesidades más básicas que son las fisiológicas, sino también aquellas de más alto nivel y que conllevan a la autorrealización de metas de tipo personal.

1.3. TEORIAS DE LA MOTIVACION

Anduaga Ponce S. agrupa las teorías motivacionales en dos categorías: Teorías de Contenido y Teorías de Proceso.

1.3.1. TEORIAS MOTIVACIONALES DE CONTENIDO

De acuerdo a esta autora, estas teorías están encargadas principalmente de las necesidades que provocan la conducta. Dentro de estas teorías se encuentran:

1.3.1.1. TEORIA JERARQUICA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Maslow ordena jerárquicamente las necesidades desde el más bajo nivel como son las fisiológicas hasta las de más alto grado como son las de realización personal:

- 1) Necesidades fisiológicas. Como hambre, sed, sueño, temperatura, etc.
- 2) Necesidades de seguridad. Como son la necesidad de protección contra el peligro, las amenazas y las privaciones.
- 3) Necesidades sociales. Entre las que se encuentran la necesidad de sentirse parte del grupo, asociación con los demás, de aceptación por sus iguales, el de dar y recibir amistad así como amor.
- 4) Necesidad de estimación. Entre las que se encuentran: 1) Necesidades relacionadas con la propia estima como necesidad de confianza en uno mismo, independencia, logro, competencia y conocimiento; y 2) Necesidades relacionadas con la propia reputación como necesidad de status, reconocimiento, aprecio y respeto merecido por parte de los compañeros.
- 5) Necesidades de autorrealización. Se trata de las necesidades de realización de las potencialidades propias de autodesarrollo continuo y de sentirse creativo en el sentido más amplio del término.

Debe hacerse notar que las necesidades mencionadas por Maslow deben cubrirse o se van cubriendo de acuerdo al orden expuesto con anterioridad.

Además Maslow menciona que las necesidades de más alto nivel no se presentan hasta no haber sido satisfechas las necesidades fisiológicas, sociales y de seguridad. Esto sucede, ya que a medida que el desarrollo psicológico tiene lugar, el número y la variedad de necesidades incrementan ya que una necesidad satisfecha no puede motivar más.

1.3.1.2. TEORIA DE LA MOTIVACION DE CLAYTON ALDERFER

Clayton Alderfer, propone tres necesidades primarias:

- 1) Necesidades de existencia. Estas necesidades se basan en la supervivencia física.
- 2) Necesidades de relación. Se basan en las interacciones con otros y las satisfacciones que ello produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenecer al grupo. La forma de cubrir dichas necesidades es mediante el trato social con compañeros y fuera del ambiente de trabajo mediante la familia y los amigos.
- 3) Necesidades de crecimiento. Incluyen las necesidades de desarrollo y progreso personal; las satisface el individuo mediante el aprovechamiento al máximo de sus capacidades.

Alderfer a diferencia de Maslow no utiliza una jerarquización estricta. El menciona que estas necesidades se pueden presentar en forma simultánea, es decir, la satisfacción de una de ellas no conduce estrictamente a la aparición de una de nivel superior.

Esta teoría dice que pueden estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo y que si se reprime la satisfacción de una necesidad de orden superior, entonces aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior.

1.3.1.3. TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Mientras Maslow presenta una teoría basada en la motivación de las necesidades humanas, Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo de la persona.

Se le ha dado el nombre de teoría de dos factores, ya que Herzberg menciona la existencia de factores motivacionales y de higiene dentro del ambiente laboral.

Los primeros son llamados factores satisfactorios. Estos aspectos satisfactorios o motivacionales son de tipo intrínseco y se basan en las necesidades más elevadas de Maslow como son las de realización, reconocimiento, responsabilidad y trabajo en sí. Los segundos son llamados factores insatisfactorios y son de tipo intrínseco, tales como condiciones de trabajo y comodidad, políticas de la administración, relaciones con el supervisor, salarios, etc. Estos últimos formarían parte de los niveles inferiores de la jerarquía de Maslow. Mejorando estos factores puede desaparecer la insatisfacción.

Herzberg menciona que tanto los factores externos como internos, son factores importantes para el ser humano; sin embargo las organizaciones han dado mayor importancia a los primeros, como factores para obtener motivación en los empleados.

Al respecto, Herzberg²⁰ menciona que "La elección respecto a la cual he estado escribiendo durante tantos años ahora se ha convertido en verdadera crítica... sea que la administración continúe con su propensión histórica para tratar de hacer que los empleados trabajen es que encuentren los medios de hacer que los empleados deseen trabajar".

Herzberg considera que los factores higiénicos son muy limitados en su capacidad para influir en el comportamiento humano. Los llamó "higiénicas", por reflejar su carácter preventivo de fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas de equilibrio. Cuando estos factores son óptimos simplemente evitan la insatisfacción, pero cuando son precarios provocan insatisfacción.

De acuerdo a Herzberg los factores motivacionales o satisfactorios referentes al cargo en sí, son los que producen un efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad, éstos incluyen sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando estos elementos se encuentran el empleo incrementa la satisfacción del empleado y cuando son precarios producen ausencia de satisfacción.

También menciona que los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que producen insatisfacción. Para motivar a un individuo se recomienda tomar en cuenta el logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento.

²⁰HERZBERG, F. "The managerial choice: to be efficient and to be human". Dow James-Irwin Inc. Homewood, 1976. 3.p. 101.

Como podemos observar, para Frederick Herzberg²¹ la motivación no depende de cosas que vengan de fuera, ya sean negativas como castigos o positivas como premios, sino que debe provenir del interno del mismo individuo; ya que como él mismo menciona: "No podremos hablar de motivación sino hasta que tenga su propio generador. Entonces, no necesitará estímulos externos. Querrá hacerlo" agregando que "La única manera de motivar al empleado es proporcionarle tareas que constituyan un reto, en las que pueda asumir responsabilidades".

Herzberg hace una distinción en cuanto a las necesidades del hombre mencionando que "Son dos las necesidades diferentes del hombre que tienen relación con este asunto. Se puede decir que un grupo de necesidades biológicas primarias. Por ejemplo, el hambre, impulso biológico básico, hace necesario ganar dinero; así el dinero se convierte en impulso específico. El otro grupo de necesidades está relacionado con una característica específicamente humana: la capacidad de realización y mediante la realización, la obtención del desarrollo. Los estímulos de las necesidades del desarrollo son las tareas que producen desarrollo en el marco industrial, son el contenido laboral. Y, al contrario, los estímulos que producen conductas para evitar el dolor, se hallan en el ambiente laboral.

Los factores de desarrollo, o motivadores intrínsecos al trabajo son: la realización, la responsabilidad y el desarrollo o ascenso. Los factores para evitar la insatisfacción, o de higiene, extrínsecos al trabajo comprenden: la política de la empresa y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales,

²¹ HERZBERG, F. "Una vez más ¿cómo motivar a sus empleados?: no será mediante el mejoramiento de las condiciones laborales, el aumento de salarios, ni la redistribución de las actividades". Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Tercera Serie. p. 4.

las condiciones laborales, el salario, la categoría, y el seguro social"²².

Por lo anterior Herzberg menciona que los gerentes interesados en estimular a los empleados para que su desempeño sea lo mejor, pueden construir motivadores potenciales en los puestos. Es entonces cuando Herzberg introduce la palabra - enriquecimiento - que significa el cambio en el contenido del puesto, que se refiere al enriquecimiento de tareas como estrategias de motivación en el trabajo consistente en: ampliar, responsabilidades, objetivos y desafío en las tareas del cargo.

Entre algunas de las sugerencias hechas por Herzberg para enriquecer el trabajo tenemos:

- 1) Omitir algunos de los controles del personal y apoyar más su responsabilidad individual en las tareas que ejecutan.
- 2) Brindarles unidades naturales o completas en sus labores.
- 3) Proporcionarles más libertad y autoridad en sus tareas.
- 4) Darles a los empleados y no a los supervisores informes periódicos sobre la producción.
- 5) Incitarlos para que emprendan tareas más complejas.
- 6) Otorgarles trabajos muy especializados para que vayan adquiriendo experiencia

²²HERZBERG, F. Op. cit. pp. 6 y 7.

en determinado puesto u operación.

Schultz²³ de acuerdo a las sugerencias que da Herzberg en su teoría de los dos factores dice lo siguiente: "Las sugerencias anteriores tienen por objeto favorecer el crecimiento y progreso personal, intensificar el sentido de logro y responsabilidad, dar reconocimiento: en otras palabras pretenden facilitar la satisfacción de las necesidades motivadoras".

1.3.1.4. TEORIA DE LOGRO DE MC CLELLAND

Para Mc Clelland, las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización y de logro, otro de afiliación y otro de poder.

Las personas motivadas por el primer factor, desean lograr metas, se plantean objetivos que persiguen con el fin de realizar un propósito con la mira de alcanzarlos; presentan un impulso por sobresalir, de lograr algo en relación a un conjunto de estándares, de esforzarse para tener éxito. Los motivados por la afiliación, están más interesados en establecer contactos personales cálidos, de forma amistosa y cercana. Mientras que las personas motivadas por el poder tratan de influir sobre las demás personas con el fin de lograr que los otros se comporten de una determinada manera.

Mc Clelland observó que hombres de empresa, sobre todo administradores, así como científicos y profesionistas, tienen una motivación por los logros relativamente mayor que otros grupos de personas en la sociedad. Mc Clelland sugiere ciertas características de una persona que busca obtener logros:

²³SCHULTZ, D. P. Psicología Industrial. México. Nueva Editorial Interamericana. 1985. p. 39.

- 1) Le gustan las situaciones en donde busca soluciones a problemas y responsabilidad personal.
- 2) Busca objetivos de logros moderados tomando riesgos calculados, más que situaciones de altas posibilidades de fracaso. Por lo general, este tipo de personas tiende a analizar detenidamente una situación antes de actuar.
- 3) Busca una retroalimentación concreta de su desempeño es decir, espera que sus superiores o compañeros manifiesten su agrado o satisfacción con la realización de su trabajo.

Mc Clelland basa su teoría motivacional en los anteriores factores ya que estos son de tipo grupal y cultural, características esenciales del hombre. También agrega, que los factores geográficos o naturales son secundarios; lo importante es la motivación de logro, ya que este factor para él es el centro del desarrollo económico de un país.

1.3.1.5. TEORIA DEL REFORZAMIENTO

Otra de las teorías que en un momento dado, pueden pertenecer a la categoría mencionada por Anduaga, es la teoría del reforzamiento. Esta teoría proviene de una aproximación conductista, la cual establece que el reforzamiento condiciona al comportamiento, el que a su vez es producto del ambiente que rodea al individuo.

Aquí se argumenta que lo que controla el comportamiento son los refuerzos, es decir, aquellas consecuencias que cuando se presentan de forma

inmediata a una respuesta aumentan la probabilidad de que ese comportamiento se repita.

A pesar de lo anterior, existen autores tales como Robbins Stephen²⁴ para quienes la teoría del reforzamiento no puede concebirse como una teoría motivacional argumentando lo siguiente: "La teoría del reforzamiento ignora el estado interno del individuo, y se concentra en lo que sucede a una persona cuando actúa. Como no se ocupa de lo que inicia el comportamiento, en vigor no es una teoría de la motivación, pero ofrece un medio poderoso para analizar lo que controla al comportamiento, y es por este motivo que se toma en cuenta usualmente en discusiones de la motivación... Sin embargo, el refuerzo es, sin lugar a dudas, una influencia importante en el comportamiento del trabajo. Lo que las personas hacen en sus puestos y la cantidad de esfuerzo que ponen en diferentes tareas son afectados por las consecuencias que siguen a su comportamiento".

Referente a lo anterior se puede observar que este autor no considera a la teoría del reforzamiento como una teoría motivacional, ya que no se centra en lo que desencadena una conducta, sino en lo que sucede cuando se emprende alguna acción. A pesar de ello no quita importancia a los reforzadores como un medio eficaz para incrementar determinada conducta.

David Hampton²⁵ habla de la diferencia existente entre ambas teorías, así como de su compatibilidad diciendo: "Aunque la teoría de la motivación, en sus diversas modalidades, y la del conductismo recurren a

²⁴STEPHEN, Robbins, P. Op. cit. pp. 309 y 310.

²⁵HAMPTON, David, R. Op. cit. pp. 454 y 449.

diferentes suposiciones y conceptos, tienden a implicar prácticas semejantes y compatibles de la administración. Permiten concebir la organización como una fuente de la motivación en un caso y en el otro, como un reforzamiento. Pueden ayudar a los gerentes a pensar en formas que favorecen y sostienen la conducta que contribuye a la obtención de las metas de una organización". Más adelante menciona el por qué la teoría del reforzamiento no puede ser llamada motivacional: "El conductismo... Analiza el comportamiento y sus consecuencias nada más. No tiene un concepto de la motivación ni de ninguna hipotética necesidad interna o procesos mentales".

1.3.2. TEORIAS MOTIVACIONALES DE PROCESO

Estas teorías a diferencia de las anteriores que se preocupan en el qué provoca la conducta, se interesan más bien por responder a la pregunta de cómo se activa la conducta individual, cómo se dirige, se sostiene y se detiene. Dicho de otra manera, da cuenta de la forma en que variables como las expectativas, necesidades y valores interactúan con las características del trabajo para producir la satisfacción laboral. Entre ellas tenemos:

1.3.2.1. TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

Esta teoría se basa en Vroom. Establece que las personas actúan a partir de lo que desean obtener a cambio de un esfuerzo, lo que quieren conseguir. Enfocado en el trabajo esta teoría afirma que se realiza un cierto esfuerzo o rendimiento de acuerdo al beneficio que se puede obtener a través de ese esfuerzo.

La teoría establece que la fuerza de una tendencia para actuar en

cierta forma, depende de la fuerza de la expectativa, de que el acto se acompañará de ciertos resultados y de la atracción que éste último tiene para el individuo. En esta teoría se manejan tres variables.

- 1) La atracción. Entendida como la importancia que el individuo concede a un resultado, basado en las necesidades insatisfechas del mismo.
- 2) Nexo entre desempeño y premio. Es decir, qué cantidad de rendimiento debe dar un individuo para obtener ciertos resultados.
- 3) Nexo entre esfuerzo y desempeño. Es decir, qué grado de esfuerzo puede favorecer el desempeño.

Esto significa que la intensidad de la motivación de una persona para actuar o esforzarse, depende de la fuerza con que cree poder alcanzar lo que desea. Por lo tanto, esta teoría consiste en conocer las metas que tiene un individuo, la relación entre esfuerzo, desempeño, premios y satisfacción de metas individuales.

Por ello, es importante el adecuar la motivación a las personas tomando en cuenta las diferencias individuales, habilidades, destrezas, aptitudes y metas para lograr de ellas un mejor desempeño.

Nadler y Lawler²⁶ toman en cuenta la teoría de Vroom y la enfocan hacia los administradores diciendo: "El administrador cuando aplica la teoría de las expectativas, tiene que considerar a la persona y el ambiente".

²⁶NADLER y Lawler. Citados en: Gibson, L. J. Organizaciones: conducta, estructura y proceso. México. Interamericana. 1985. p. 56.

Al respecto podemos dar algunas sugerencias que se pueden dar a los administradores como son: Determinar qué resultados son importantes para cada empleado. Identificar claramente qué conducta y qué desempeño se desea. Establecer niveles de desempeño que sean desafiantes aunque alcanzables. Vincular importantes resultados a los niveles de desempeño deseados; aquí se trata de tener un sistema de recompensas exacto, rápido y visible. Y por último, se debe asegurar, que los cambios en resultados o recompensas sean lo suficientemente grandes para motivar una conducta significativa. Los cambios pequeños suelen producir reducidos aumentos de esfuerzo.

1.3.2.2. TEORIA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

De acuerdo a esta teoría, el establecimiento de metas interesantes y específicas, ejercen influencia sobre el desempeño y es una fuente de motivación para el trabajo. Además de lo anterior, se considera que son las metas específicas y difíciles las que producen un nivel de esfuerzo mucho más alto que cuando las metas son generales. Cuanto más difíciles sean éstas, mayor será el nivel de desempeño.

Ahora bien, la retroalimentación incrementa el logro de una meta, ya que por medio de ella, el individuo se puede dar cuenta de las discrepancias entre lo que quiere lograr y lo que ha realizado. También se dice que una retroalimentación autogenerada donde el empleado vigila su propio progreso, constituye un motivador más potente que procede del exterior.

La diferencia existente entre el enfoque del establecimiento de metas y el de expectativas concerniente a la motivación es que, aún cuando los incentivos

y recompensas pueden influir en la aceptación de las metas o el desempeño que se ponga para alcanzarlas, como es el caso de la teoría de las expectativas, el factor más importante es la meta en el caso de la teoría del establecimiento de metas. En esta última teoría, las metas sirven como causa principal de la conducta, y no las comparaciones con personas de referencia, ni las recompensas potenciales que van asociadas a un buen desempeño.

1.3.2.3. TEORIA DE LA EQUIDAD

La equidad desempeña un papel importante en la motivación. Tendemos a comparar nuestro esfuerzo con el de los demás, así como las retribuciones; si las consideramos igual a los demás, la tomamos como justa y decimos que existe un estado de equidad; si no, habrá inconformidad y la acusaremos como una situación injusta. Si esto sucede, el empleado optará por distorsionar sus esfuerzos o el de los ajenos, intentará que los otros cambien sus esfuerzos, buscará los suyos propios, buscará otro punto de referencia o bien abandonará su empleo.

Si existe una falta de equidad con respecto a otros, se genera tensión lo cual constituye la base de la motivación en la medida en que la gente se esfuerce por conseguir lo que percibe como equidad y justicia. Es decir, al tratar de corregir dichas injusticias puede propiciar un aumento o disminución de la producción, así como su calidad, o bien, aumentar el ausentismo o la renuncia voluntaria.

Una vez vistas las teorías motivacionales pasaremos a hacer algunas consideraciones o sugerencias derivadas de las mismas.

- 1) Reconocer las diferencias individuales ya que los empleados no son homogéneos, tienen necesidades diferentes, así como actitudes, personalidad y otras variables individuales importantes.
- 2) Escoger a la gente idónea para los diferentes puestos, lo que se refiere a adaptar a las personas a los puestos.
- 3) Utilizar metas. Aquí se sugiere que los administradores aseguren metas difíciles y específicas a los empleados, así como retroalimentación de qué tan bien lo están haciendo en la consecución de esas metas.
- 4) Asegurar que las metas sean percibidas como alcanzables. Es decir, los administradores deben estar seguros de que los empleados tengan confianza en que su esfuerzo puede conducirlos a la realización de las metas.
- 5) Individualizar los premios o gratificaciones; ya que los empleados tienen necesidades distintas, lo que actúa como un refuerzo para uno, puede no serlo para otro.
- 6) Estas gratificaciones y premios deberán de tener una relación directa con el desempeño. Los administradores necesitan hacer que los premios dependan del desempeño. Premiar otros factores diferentes al desempeño sólo servirá para reforzar aquellos otros factores.
- 7) Revisar el sistema de equidad es decir, los premios y resultados deberían ser percibidos por los empleados como equivalentes de los esfuerzo que ellos aportan.

8) No ignorar el dinero. Es tan fácil concentrarse en fijar metas, crear puestos interesantes y aportar oportunidades para los participantes, que se puede olvidar que el dinero es el motivo principal por el que la mayoría de la gente trabaja. Así, la ubicación de aumentos de salarios basados en el desempeño, las recompensas y otros incentivos de paga son importantes para determinar la motivación del empleado.

Una vez definida la motivación, su clasificación y las diferentes teorías motivacionales; veremos los antecedentes del ausentismo y rotación de personal, sus causas, los diferentes tipos que existen y sus desventajas, así como su relación con la motivación intrínseca y extrínseca.

Del mismo modo, se realizará una investigación teórica de tipo documental llevada a cabo en otros países así como en México sobre el ausentismo y la rotación de personal.

CAPITULO 4

AUSENTISMO Y ROTACION DE PERSONAL COMO VARIABLES DEPENDIENTES DE LA MOTIVACION INTRINSECA Y EXTRINSECA

Los problemas que se presentan en el trabajo son múltiples y en parte se han creado por el desarrollo tecnológico y la industrialización. Es decir, el hombre se ha visto desplazado por las máquinas, realizando labores fragmentarias del producto total; lo que ha producido en él diversos tipos de conflictos.

Lo anterior ha originado que diversas empresas industriales, comerciales, y de servicios de capital público o privado, presenten diversos problemas de cierta trascendencia como son: baja productividad, accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, ausentismo, paros, huelgas y sabotajes, entre otros. Varios de estos problemas son resultado de expresiones de conflictos de los trabajadores, reflejando su agresión y su apatía.

Nosotros estudiaremos el ausentismo y la rotación de personal, ventajas y desventajas, causas que los provocan, así como su relación con la motivación intrínseca y extrínseca; para lo cual, nos basaremos en algunos estudios realizados sobre este tema.

1. AUSENTISMO.

Una de las actitudes más comunes que demuestran el descontento o una actitud negativa de los empleados es el ausentismo.

De acuerdo a Arias, F.¹ "El ausentismo está constituido por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo, que ocurren cuando el empleado debería

¹ARIAS, Galicia, F. Administración de recursos humanos, México. Trillas. (décimosesta reimpresión) 1986. p.p. 111-112.

presentarse a laborar".

Flippo, E.² define el ausentismo como: "El título que se le da a la condición que existe cuando las personas no vienen al trabajo para una tarea ya programada. La tasa de ausentismo es el porcentaje de días perdidos sobre el total de días en los cuales los empleados están disponibles".

1.1. ANTECEDENTES DEL AUSENTISMO

De acuerdo a Lawson y Lawson J., W.³ el promedio de la tasa de ausentismo en las compañías de los Estados Unidos fue en 1979 cercano al 3%, presentándose el mayor porcentaje en algunos días de la semana como: lunes, viernes o un día después del día de pago o días de fiesta; así como en ciertos turnos tales como de 03:00 a 23:00 Hrs. y de 23:00 a 07:00 Hrs.; siendo aún mayor en el primer turno mencionado, los viernes y sábados; existiendo un porcentaje mayor en el sexo femenino que en el masculino. Mientras que en México, existe un 15% de ausentismo, lo que origina una pérdida de miles de millones de pesos.

1.2. TIPOS DE AUSENTISMO

Colin, E.⁴ clasifica el ausentismo en dos grandes grupos; Falta Justificada e injustificada.

² FLIPPO, Edwin, B. Principios de administración de personal. México. Mc Graw-Hill. Traducción de la cuarta edición en inglés. 1978. p.p. 105.

³ LAWSON y Lawson J.W. mencionados en Colin Estrada, L.C. "Aspectos sociales y psicológicos del Ausentismo laboral". Tesis para obtener el grado de maestría en Psicología clínica. México. D.F. 1990, Universidad Autónoma de México, Facultad de Psicología. págs. 15, 18 y 19.

⁴ Colin, E. Ob. cit. pág. 17.

1.2.1. Falta justificada, la cual puede deberse a ciertas situaciones tales como:

- 1) Ausentismo por enfermedad.
- 2) Ausentismo por accidente; y que se refiere a accidentes que ocurren en horas y lugares fuera del horario de trabajo y que se suscitan por lo general en el trayecto de ida y regreso del lugar de trabajo.
- 3) Ausentismo por enfermedad profesional. Durante el trabajo, los trabajadores están expuestos a riesgos que lesionan su salud y por tal motivo presentan enfermedades llamadas profesionales o de trabajo. Este tipo de enfermedades se detectan por sus síntomas generalmente en un estado avanzado.
- 4) Ausentismo por accidente de trabajo. Son accidentes que ocurren dentro del lugar y horario de trabajo, al desempeñar las labores encomendadas.
- 5) Permisos con o sin goce de sueldo.
- 6) Comisiones Sindicales o de otro tipo.
- 7) Sanciones.
- 8) Vacaciones.

1.2.2. Falta injustificada o ausentismo injustificado.

Que son todas aquellas faltas en donde sin ninguna causa o explicación, el trabajador no se presenta a trabajar.

1.3. CAUSAS DEL AUSENTISMO.

La autora antes mencionada, propone diferentes causas del ausentismo ubicándolos en dos grupos:

1.3.1. Aspectos inherentes al trabajo entre los que se encuentran:

- 1) La relación interpersonal del trabajador con su jefe o supervisor. El supervisor está al frente de un grupo de personas y debe administrarlos de tal manera que obtenga dos objetivos fundamentales, la eficiencia en el trabajo encomendado y la satisfacción de sus colaboradores.

Como una de las funciones primordiales del supervisor es el de manejar al personal bajo su mando debido a su posición de autoridad, si él no lleva ésta tarea adecuadamente, ésta puede redundar en conflictos que se reflejen en una conducta ausentista, de baja productividad, alto índice de errores, aumento de desperdicio, baja calidad, entre otros.

- 2) La relación del grupo de trabajadores con la empresa. De acuerdo a esta autora, el ausentismo laboral es un problema de grupo, no de la conducta aislada de un individuo, entendiéndose el grupo como el conjunto de

individuos cuyas relaciones mutuas son interdependientes entre sí, uniéndose para lograr un propósito común. El pertenecer a un grupo unido de personas es de gran importancia para la mayoría de la gente y consecuentemente influye sobre la conducta. Así, la persona que cuenta con aceptación y apoyo de grupos unidos tiene tasas menores de ausentismo, mientras que la falta de amigos o de atractivo en el grupo puede causar tasas elevadas de ausentismo; lo cual sucede frecuentemente en organizaciones grandes, en donde es difícil fomentar el trabajo en equipo.

1.3.2. Aspectos relativos al propio trabajador tales como:

- 1) Problemas familiares.
- 2) Alcoholismo.
- 3) Aspectos psicopatológicos dentro de los que se encuentran la neurosis, agresión hacia uno mismo y hacia los demás, psicosis, en donde el individuo pierde contacto con la realidad y se maneja más bien por sus fantasías, strees, etc. Este tipo de enfermedades de tipo psicosomático se origina en su gran mayoría por situaciones externas que afectan al individuo de forma directa tales como problemas familiares, sociales, económicos, los cuales no puede afrontar él mismo.

Arias Galicia⁵; señala dos tipos de factores que causan el ausentismo:

⁵Arias Galicia, F. Administración de recursos humanos, México: Trillas, 1986 (decimosexta reimpresión). p.p. 112-113.

- 1) Factores internos como son una deficiente selección de personal y métodos de asignación en el trabajo, fatiga, exceso o escasez de personal, demanda irregular de los productos o servicios de la organización que impiden un empleo estable, etc. Todos estos factores pueden causar insatisfacción y por lo tanto actitudes negativas de los trabajadores.

- 2) Factores externos como son: vivienda inadecuada, problemas económicos, de transporte deficiente, enfermedades, accidentes, obligaciones del hogar, etc.

1.4. DESVENTAJAS DEL AUSENTISMO.

Como menciona Flippo, E.⁶, "El ausentismo excesivo constituye un costo considerable para las empresas, aún cuando los ausentistas no reciban paga. Ya que los honorarios de trabajo se posponen y sufren serios trastornos, la calidad del producto tiende a deteriorarse, el sobretiempo requiere de trabajo extra y mucho tipo de beneficios extracompañeriales son necesarios para atender las fallas".

De acuerdo a lo anterior, podemos observar los problemas tan grandes que se suscitan dentro de una empresa cuando existe un alto índice de ausentismo. Por lo tanto es importante descubrir sus causas e intentar erradicarlas.

2. ROTACION DE PERSONAL.

El término de Rotación de Personal, se refiere a la movilidad o

⁶Flippo, E. Ob. cit. pág. 105.

movimiento de empleados que existe en una empresa determinada. Flippo E.⁷, lo define como "La movilidad se refiere al movimiento dentro y fuera de una organización de la fuerza de trabajo. Dicho movimiento es un indicador de la estabilidad de tal fuerza".

2.1. DIFERENTES TIPOS DE MOVILIDAD DE EMPLEADOS O DE ROTACION DE PERSONAL.

De acuerdo a Piggors Paul y Myers Chales⁸ existen diferentes tipos de movilidad en los empleados:

- 1) Ingresos.- Que se refiere a la contratación de nuevos empleados o la recontractación de empleados anteriores. También se refiere aquellas personas que regresan de ciertas ausencias.

- 2) Separación.- Tiene lugar con la terminación del empleo, la cual puede efectuarse por diferentes causas:
 - 2.1) Separación voluntaria; y que se refiere a aquellos individuos que se ausentan sin autorización por un período de 7 días consecutivos o menos.

 - 2.2) Suspensión por falta de trabajo. En donde un puesto es eliminado por la reducción en el empleo o causa de demanda insuficiente.

 - 2.3) Suspensión o despido disciplinario. Debido a la existencia de

⁷Flippo, E. Ob. cit. pág. 107.

⁸Piggors, P., y Myers Ob. cit. pág. 255.

inconformidad con el desempeño o conducta del empleado.

2.4) Incapacidad permanente o parcial, retiro o muerte.

2.2. DESVENTAJAS DE LA ROTACION DE PERSONAL.

Según Flippo, E.⁹, cuando un empleado abandona una firma o empresa, se suscitan problemas y costos como los siguientes:

- 1) Costos de contratación, que involucran tiempo y factores relativos al reclutamiento, entrevista, examen y reemplazamiento.
- 2) Costos de entrenamiento, lo cual involucra tiempo extra de parte de los demás empleados.
- 3) El pago inicial del aprendiz excede en mucho la productividad del mismo.
- 4) Las tasas de accidentes en los nuevos empleados son altas.
- 5) Se producen bajas en la producción en el intervalo comprendido entre la separación del empleado antiguo y el reemplazamiento por uno nuevo.
- 6) El equipo de producción no es utilizado al máximo durante el intervalo de contratación y de entrenamiento.

⁹Flippo, E. Ob. cit. pág. 109.

- 7) Los nuevos empleados tienden, al empezar, a producir grandes cantidades de desperdicios.
- 8) Una paga por horas extras es causada a menudo por un excesivo número de separaciones y causa molestias en el cumplimiento de los pedidos.

Sin embargo, Robbins, S.¹⁰ menciona que existen dos formas distintas de ver la rotación de personal: ya sea como una consecuencia negativa en el desempeño o rendimiento de una empresa como lo mencionaron anteriormente Piggors, P. y Myers, Ch., o como algo funcional para la empresa, como es el caso del trabajador que renuncia voluntariamente pero cuyo desempeño o rendimiento fue deficiente, o bien, que fue despedido por una situación parecida. Claro está que esto favorecerá a la organización en cuanto a quitar al personal que no permite su desarrollo. También se observa de acuerdo a estos autores una consecuencia positiva en cuanto al aspecto económico, ya que el nuevo personal recibe sueldos y prestaciones menores que aquellos que tienen más antigüedad dentro de la empresa.

A pesar de lo dicho con anterioridad, este autor agrega que se debe tomar la rotación de personal como algo positivo, únicamente cuando los costos no sean mayores que los beneficios, y sobre todo para las empresas donde no se requiere de un gran entrenamiento ni experiencia.

Al respecto, Piggors, P. y Myers, Ch.¹¹ mencionan que "Aunque es inevitable y saludable cierto grado de movilidad, el exceso puede reducir

¹⁰Robbins Stephen (1987). Ob. cit. pág. 35-36.

¹¹Piggors, P. y Myers, Ch. Ob. cit. pág. 244.

seriamente la productividad, desmoralizar a los ocupantes de puestos y dañar la imagen pública de la organización. Por otra parte, muy poca movilidad interna inutiliza las ambiciones del empleado, y un índice demasiado bajo de movilidad externa (separación de los veteranos y el influjo de sangre nueva) puede dar como resultado una organización moribunda".

De esta forma, la rotación y movilidad excesiva de empleados representa un desperdicio en dinero, en valores humanos y favorecen las fracciones en los grupos de trabajo, y también ponen en peligro a la organización misma. Sin embargo, un movimiento insuficiente hacia afuera o adentro de la organización, puede disminuir la vitalidad y frustrar las necesidades de los miembros individuales. Lo que puede dar como resultado un exceso de desanimados, así como oportunidades inadecuadas para los empleados dignos de promoción o descuentos.

Ya que el objetivo del presente trabajo es el estudio de la motivación intrínseca y extrínseca como variables independientes que afectan directamente al ausentismo y la rotación de personal, comenzaremos por dar a conocer la importancia de la motivación, los factores de los cuales está compuesta, los tipos de motivación y, por último, la relación de ésta con el ausentismo y la rotación de personal.

3. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

De acuerdo a Testa, G.¹² "Motivar significa en el sentido más simple, estimularse a sí mismo o a otra persona para realizar una determinada acción. Motivar a las personas quiere decir orientar las actitudes en sentido favorable a su trabajo, a la empresa, a los superiores. La Dirección de Personal tiene, por lo tanto dos tareas: descubrir las motivaciones existentes y motivar a las personas en el sentido deseado".

De aquí, que una de las tareas principales de la Administración es el de motivar y premiar a sus subordinados, tomando en cuenta que las motivaciones pueden cambiar integralmente en un breve plazo de tiempo, lo mismo bajo la influencia de causas externas que por motivos internos.

Para lograr lo anterior, es importante conocer exactamente las motivaciones de las personas y de los grupos, así como motivarlos en el sentido y la dirección deseados.

De acuerdo a este autor, existen diferentes factores que influyen en la motivación.

- 1) Seguridad. Como es la seguridad económica para satisfacer las necesidades primarias, o de protección de los peligros físicos, así como seguridad social o emotiva.

¹²Testa, G. "Organización y Dirección de Personal". Biblioteca Deusto de Dirección y Organización. Vol. V. Personal. pág. 312.

- 2) Interés suscitado por el trabajo. Que se refiere a la asignación de tareas de interés creciente por medio del adiestramiento o el aprendizaje.
- 3) Posibilidad de promoción. Tales como ascensos en beneficios, responsabilidades o dificultad en las labores.
- 4) Aprecio por parte de los superiores. Se refiere a las relaciones existentes entre jefes y subordinados.
- 5) Comprensión entre trabajadores y empresarios. Como son el conocimiento de derechos y deberes de ambas partes con el fin de crear un clima de confianza recíproca.
- 6) Retribución. Que se refiere al premio o pago equitativo del trabajo otorgado, evitando discriminaciones y favoritismos.
- 7) Supervisión. La motivación en este aspecto se logra estableciendo una política de control que sea rigurosa pero justa.
- 8) Aspectos sociales del trabajo. Como son las relaciones existentes con las demás personas.
- 9) Condiciones de trabajo. Relacionadas con la salud, prestaciones, tipo de contrato, etc.
- 10) Comunicación. Si no existe un adecuado intercambio de información, es muy

probable que la gente no se sienta motivada dentro de su trabajo.

11) Horarios de trabajo. Que deben de estar de acuerdo con las necesidades del trabajador.

12) Facilidades y servicios varios, tanto dentro como fuera de la empresa.

Ya que los factores mencionados con anterioridad son manejados por las cabezas de la organización, son estas personas las que deberán tener en cuenta que, cuando se le permite al individuo desarrollar toda su capacidad y competencia, éste encontrará satisfacción en el trabajo. Por ello, se opta por un tipo de supervisión democrática que pretende la comunicación abierta, la participación de los trabajadores junto con los supervisores en la formulación de las decisiones referentes al propio trabajo, así como el grado de apoyo y colaboración recibidos por parte de los jefes, como el permitir la aplicación de la propia capacidad y preparación profesional en el trabajo.

4. RELACION EXISTENTE ENTRE AUSENTISMO Y ROTACION DE PERSONAL CON LA MOTIVACION

Refiriéndonos al ausentismo y la rotación de personal, Arias Galicia, F.¹³ menciona que "La impuntualidad constituye una forma indirecta de manifestar la insatisfacción". Agregando que "Cuando una persona no satisface un mayor número de necesidades o de objetivos personales es potencialmente un buscador de empleo en otra organización".

¹³Arias Galicia, F. Ob. cit. pág. 112 y 113

Al respecto, Robbins Stephen, P.¹⁴ menciona que "El adecuar la motivación al individuo, se refiere a: reconocer las diferencias individuales, conocer sus habilidades y destrezas para adecuarlas al puesto, conocer sus metas y ofrecer la retroalimentación, vincular los premios con el desempeño, ya que si esto parece inadecuado o injusto al individuo, tenderá a presentar un rendimiento inadecuado, disminuir la satisfacción en el trabajo, así como aumentar el ausentismo y la rotación de personal".

En cuanto al tipo de gerencia, administración y metas que trae una organización, Robbins Stephen¹⁵ menciona que "Si una gerencia se basa en los sistemas de autoridad, refuerzan la dependencia, el egocentrismo o individualismo extremo, el conformismo y el alcanzar las metas deseadas manipulando a las personas, producirá la insatisfacción del empleado y aumentará tanto el ausentismo como la rotación del personal por los valores que se manejan". Agregando que: "Los empleados satisfechos y comprometidos muestran menores tasas de rotación y ausentismo, siendo que el desempeño y satisfacción del empleado, tienden a ser mejores si sus valores encajan bien dentro de la empresa. En cuanto al primer tipo de gerencia se sabe que el empleado faltará al trabajo más a menudo y tenderá a renunciar".

Porter, L. W. y Steers, R. M.¹⁶, basándose en la teoría de las expectativas, mencionan que los trabajadores altamente atraídos por sus trabajos, son sujetos que posiblemente mantengan fuerzas motivacionales que les hagan permanecer en sus empleos; refiriéndose con esto al ausentismo y la rotación de

¹⁴Stephen, R. Ob. cit. pág. 145.

¹⁵Stephen, R. Ob. cit. págs. 93 y 113.

¹⁶Porter, L. W.; y Steers, R. M. "Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism". *Psychological Bulletin*, 1973, 80 (2), pag. 151.

personal. Del mismo modo, Edward, E. Lawler y Lyman, W.¹⁷ dicen que "Es probable que la mejor explicación del hecho de que la satisfacción esté relacionada con el ausentismo y la rotación, proceda del tipo de teoría de trayectorias y metas de la motivación. De acuerdo a esto, las personas se ven motivadas para hacer cosas que creen que tienen una alta probabilidad de permitirles obtener recompensas que consideran valiosas. Cuando un trabajador declara que está satisfecho con su empleo, estará diciendo que sus necesidades se han satisfecho, como resultado del desempeño de su trabajo. Así, la teoría de trayectorias y metas vaticinaría que una elevada satisfacción de la persona conducirá a bajos índices de rotación y ausentismo, debido a que los individuos satisfechos se ven motivados para ir a desempeñar un trabajo donde se satisfacen sus necesidades importantes".

Así puede observarse que como mencionan los autores anteriores "La satisfacción en el trabajo parece tener una relación positiva, como se espera, con otros dos tipos de conductas de los empleados - el ausentismo y la rotación de personal. Ya que en estudios anteriores, se observaron correlaciones firmes entre el ausentismo y la satisfacción, así como entre la rotación y la satisfacción en el trabajo. De acuerdo con ellos, parece que la satisfacción en el trabajo es un punto importante de enfoque para las organizaciones que deseen reducir el ausentismo y la rotación de personal".

Al respecto, Brayfield y Crockett, W.¹⁸ agregan que "La moral del

¹⁷Edward E. Lawler III y Lyman W. Porter. "Efectos del desempeño sobre la satisfacción en el trabajo" Industrial Relations, 7 (1967) pág. 20-28. Citado en Fleishman Edwin, A. y Bass Alan R. Estudios de psicología industrial y del personal. Primera reimpresión, diciembre 1979. México, Trillas, págs. 332 y 334.

¹⁸Brayfield y A. H. Crockett W. W. "Employee Attitudes and Employee Performance". Psychological Bulletin, 52 (septiembre de 1955), pág. 396-424. Citado en Edwards E. Lawler III y Lyman W. Porter. Ob. cit. pág. 331.

empleado reduce la rotación, hace disminuir el ausentismo y los retrasos, e incrementa la producción".

Con el término "moral", estos autores se refieren a la satisfacción dentro del trabajo, es decir, la complacencia que pueda sentir el empleado dentro de su empresa al realizar sus labores.

5. AUSENTISMO Y ROTACION DE PERSONAL COMO VARIABLES DEPENDIENTES DE LA MOTIVACION INTRINSECA Y EXTRINSECA.

Como ya habíamos mencionado en el capítulo anterior, la motivación extrínseca se refiere a toda acción que se realice con el fin de alcanzar algo relacionado con esa acción, mas no al hecho de que esa acción motive por sí misma; y como ejemplo de este tipo de motivación mencionamos los incentivos económicos, las condiciones de trabajo, la alimentación, la seguridad económica, la educación, cultura y recreación, viviendas y estímulos especiales.

Del mismo modo, se dijo que los motivadores intrínsecos no se encuentran excluidos de la actividad a realizar, como en el caso de los motivadores extrínsecos, sino inmersos dentro de la misma, y entre los cuales mencionamos: el puesto, seguridad en el empleo, desarrollo, grupo de trabajo y oportunidades de ascenso.

Hablando de la motivación extrínseca e intrínseca, Edward, E. y

Lyman, W.¹⁹ mencionan que "Por recompensas extrínsecas se entiende las controladas por la organización tales como las pagas, los ascensos, el status y la seguridad; recompensas que se dice, suelen satisfacer principalmente las necesidades de nivel inferior. Sin embargo, en lo que se refiere a las recompensas intrínsecas, es probable que lo cierto sea precisamente lo contrario, ya que se las concede el individuo mismo por el buen desempeño. Las recompensas de mediación interna o intrínseca están sujetas a pocas influencias trastornantes y, por ende, tienen probabilidades de estar relacionadas en forma más directa con el buen desempeño. Es probable que el mejor ejemplo de una recompensa intrínseca sea el sentimiento de que se ha realizado algo valioso. A este aspecto, cualquiera de las recompensas que satisfacen las necesidades de autorrealización o las necesidades de desarrollo de orden superior, son buenos ejemplos de recompensas intrínsecas."

Así puede observarse que de acuerdo a estos últimos autores, las recompensas intrínsecas que satisfacen necesidades como la autorrealización, tienen mayores probabilidades de estar relacionadas con el desempeño que las recompensas extrínsecas que debe darlas alguna otra persona y por lo tanto, tienen una relación más débil entre su recepción y el rendimiento.

La diferencia existente entre las definiciones expuestas con anterioridad, radica en que la primera se refiere a la acción en sí misma, ya sea porque motive algo relacionado con ésta o porque este tipo de motivación motiva por sí misma, mientras que en el segundo caso los autores se refieren a este tipo de motivaciones por el control que los demás o uno mismo ejerzan sobre ellas. De aquí las diferencias encontradas en la ejemplificación de las mismas.

¹⁹Edward, E. Lawler III; y Lyman W. Porter. Ob. cit. pág. 335.

5.1. ASPECTOS MOTIVACIONALES ESPECIFICOS RELACIONADOS CON LA MOTIVACION DE PERSONAL Y EL AUSENTISMO

Porter, L. W. y Steers²⁰ mencionan los siguientes aspectos que afectan en el ausentismo y la rotación de personal:

1) Factores pertenecientes a la organización. Se definen como aquellas variables, ya sean personas o eventos exteriores al individuo que lo afectan, como son:

- 1.1) Pago y promociones. De acuerdo con estos autores, la importancia del pago y las promociones como causa importante para dejar una empresa, radica en la percepción de equidad, así como el conocer las expectativas, que se desean obtener. Si esto no se da, se suscitarán decisiones para dejar un empleo por la falta de satisfacción que esto significa.

Al respecto, Amaro Guzmán, R.²¹ menciona que "Existe casi unanimidad de criterios, entre los progresistas, de que la vigencia de un programa de prestaciones e incentivos beneficia tanto al patrón como al trabajador, por cuanto puede coadyuvar al aumento de la productividad y eficiencia en el trabajo, reduce los movimientos de personal y crea un amplio y arraigado sentido de motivación y pertenencia a la institución".

A diferencia de este autor, Testa, G.²² enfatiza que "Existen

²⁰Porter, L. W. y Steers, R. M. Ob. cit. págs. 160-176.

²¹Amaro Guzmán. Ob. cit. pág. 316

²²Testa, G. O. cit. pág. 331 y 332.

diferencias de rendimiento, de aplicación, de comportamiento entre el trabajador entusiasta de las propias tareas y el que las soporta a duras penas motivado sólo por el deseo, o mejor dicho, por la necesidad de una ganancia. El primero proporciona una continua satisfacción al que la realiza, no se ausenta mas que en casos extremos, trata de unir la calidad y la cantidad; el segundo además de ser indiferente, odia el propio trabajo, se aleja de él en cuanto es posible y no se preocupa de la calidad ni produce en cantidad suficiente para no ser despachado por escaso rendimiento" Es importante este punto de vista, ya que se debe tomar en cuenta que los peores obstáculos para lograr un adecuado trabajo es la fatiga, la monotonía, el aburrimiento y la frustración.

En lo que respecta a la promoción, este mismo autor la define como: "El paso a una categoría superior o a responsabilidades o tareas consideradas más importantes con la consiguiente elevación de los niveles de retribución. En el caso de aumentos salariales que no comparten ninguna elevación en el grado o en las responsabilidades parece más oportuno hablar de aumento retributivo, más que de promoción".

Como podemos observar, este autor nos proporciona una clara diferencia entre lo que significa un pago y una promoción.

- 1.2) Tamaño de la organización. Se ha observado que existen tasas de rotación de personal en organizaciones de diferente tamaño, mientras que el ausentismo parece estar más relacionado con organizaciones grandes que con pequeñas.

2) Factores inmediatos del ambiente laboral. Se refiere al medio que rodea al trabajador entre los que se encuentran:

- 2.1) Estilo de supervisión. Se ha observado grandes cantidades de rotación de personal con grupos que perciben una gran desigualdad con respecto al trato recibido por los superiores; ya que esto los hace sentir frustrados, por lo que no contribuirán con su mejor esfuerzo para lograr los objetivos de la empresa. Si esta desigualdad es grande existirá una separación con respecto a la empresa. Por el contrario, se ha observado el poder del reconocimiento y la retroalimentación por parte de los supervisores, lo cuales incrementan la participación de los empleados, lo que reduce las tasas de rotación de personal.

Por otro lado se han encontrado también, altas tasas de rotación de personal en organizaciones donde el supervisor presenta poca experiencia en su ramo es decir, cuando ésta es menor a cinco años.

A pesar de que se ha observado una relación directa en cuanto a la rotación de personal y la supervisión, no se han encontrado resultados con respecto al ausentismo.

- 2.2) Tamaño del grupo de trabajo. Se ha comprobado mayores tasas de rotación de personal en grupos de trabajo grandes, más que en pequeños; lo mismo sucede con el ausentismo. Esto se puede explicar, ya que el incremento del tamaño de la organización origina una menor cohesión entre los grupos, mayor especialización en el trabajo y menor

comunicación; lo que puede provocar una diferencia grande en cuanto a expectativas del personal, aumentando la insatisfacción y conduciendo esto a conductas tales como la rotación de personal y el ausentismo.

- 2.3) Interacción del grupo de personas. Se ha observado que la percepción de poca cohesión dentro del grupo, así como el desconocimiento de las expectativas referentes a la relación con los otros pueden utilizarse como predictores de la rotación de personal.
- 3) Factores de contenido dentro del trabajo. Se ha visto que las actividades requeridas para el desempeño de un individuo en su trabajo pueden tener un impacto importante en su decisión de participar o dejar un empleo determinado. Tales requerimientos de trabajo se presume que representan para el individuo vehículos para alcanzar su autorrealización y satisfacción, de otro modo traería consigo una continua frustración, conflictos internos e insatisfacción.

Al respecto Testa, G.²³, menciona que "Junto a los incentivos de carácter económico, la Dirección de la empresa puede utilizar otros no económicos como la emulación, los privilegios y los castigos, la participación y el interés en el trabajo. Mantener el interés que todo el personal tiene en relación con el propio trabajo, es uno de los medios más útiles para motivar al personal, para crear en él entusiasmo y disposición favorable entre la Dirección y los supervisores".

- 3.1) Reacción hacia el contenido del trabajo. El cual se define como el nivel

²³Testa, G. Ob. cit. pág. 312 y 313.

general de satisfacción con las tareas asignadas. Se ha observado que la falta de conocimiento de las tareas a realizar, lo que impide el conocimiento de las propias expectativas, es una variable que influye en la rotación de personal. También se ha observado una relación entre rotación de personal y el ausentismo, con la insatisfacción referente a la naturaleza del trabajo.

La rotación de personal se ha visto que tiene relación con la percepción de oportunidades para utilizar de forma completa las habilidades de la persona en el trabajo, así como el percibir la importancia de la ejecución del trabajo.

- 3.2) Tareas repetitivas. Las presiones para incrementar la producción o la eficiencia pueden incrementar la rutina o el fraccionamiento de ciertos trabajos. Esta repetitividad en la tarea puede contribuir a incrementar el stress en el trabajo, lo que incrementa la probabilidad del ausentismo y la rotación de personal.
- 3.3) Responsabilidad y autonomía en el trabajo. Se ha observado que la falta de responsabilidad y autonomía en el trabajo, están relacionados con la rotación de personal, ya que esto tiene que ver con las expectativas del individuo. Se han encontrado al respecto más estudios relacionados con la rotación de personal que con el ausentismo.
- 3.4) Claridad en el rol. Se ha descubierto también que las personas que se les provee con una idea clara del trabajo antes de la contratación, tienden a

permanecer con la organización más tiempo, que aquellos que no recibieron dicha información. Es decir, se ha demostrado que el previo conocimiento de los requerimientos del rol en el trabajo es un factor significativo para ser participativo dentro de la organización.

La ambigüedad del rol es un factor que favorece la renuncia. A pesar de que se ha encontrado una relación más estrecha de la rotación de personal con los factores antes mencionados, no se ha observado una relación igual con el ausentismo.

Los puntos anteriores hacen referencia a la teoría de las expectativas, la cual sugiere que un individuo estará satisfecho dentro de su trabajo, si las expectativas que éste ofrece son iguales o similares a las metas que el desea lograr. Por lo tanto, es lógico pensar que si una persona tiene la oportunidad de conocer las expectativas de un trabajo y el rol que desempeñará en él con anticipación, y éstos son parecidos o iguales a las suyas, existirá una menor rotación de personal.

4) Factores personales. Dentro de los cuales se encuentran:

4.1) Edad. Se ha observado que existe relación entre la edad y la rotación de personal, es decir, que a mayor edad existe menor relación con la rotación de personal. Sin embargo, se ha encontrado una relación directa y más fuerte con el ausentismo.

Lo anterior puede ser explicado de la siguiente manera: En cuanto a la edad, mientras mayor sea ésta habrá menor probabilidad de que se abandone el

trabajo, debido a que existen menos oportunidades de encontrar trabajo; así como el hecho de que una mayor antigüedad significa mayores prestaciones. Del mismo modo los empleados de más edad muestran una mayor tasa de inasistencia, lo que está muy relacionado con una salud más deteriorada y el tiempo de recuperación.

Además de la edad, Robbin Stephen, P.²⁴, menciona dos factores más, que están relacionados con el ausentismo y la rotación de personal, a saber, el sexo y el estado civil.

En cuanto al sexo, él menciona que no se han encontrado diferencias significativas en la productividad así como tampoco en referencia a la satisfacción en el trabajo. Sin embargo en relación al ausentismo se han corroborado tasas más altas en mujeres que en varones; posiblemente por las responsabilidades del hogar y la familia, no encontrándose gran diferencia en cuanto a la rotación de personal.

En referencia al estado civil, investigaciones realizadas revelan que las personas casadas faltan menos a su trabajo, conservan su puesto por mayor tiempo, y se muestran más satisfechos con su trabajo, esto se debe a que el matrimonio impone mayores responsabilidades que permiten una mayor estabilidad en el trabajo.

4.2) Duración del servicio. Se ha observado que la permanencia y duración de los empleados en otros trabajos pueden predecir la permanencia en nuevos trabajos. Es decir, entre mayor haya sido la permanencia en el trabajo anterior, mayor será la permanencia en el nuevo empleo. Sin

²⁴Robbin Stephen, P. Ob. cit. pág. 50.

embargo, los efectos con el ausentismo son menos claros que con la rotación de personal.

- 4.3) Similitud entre el trabajo y el interés vocacional. Se ha visto que aquellas personas que mantienen un mayor interés vocacional, logrando desempeñar éste dentro de su empleo, permanecen más tiempo en sus empleos, siendo esta relación aún más fuerte con la rotación de personal que con el ausentismo.
- 4.4) Características personales. Se ha observado que aquellas personas que mantienen altos grados de ejecución orientada, agresión, independencia, ascendencia, neurotismo, confianza y sociabilidad, dejan con más frecuencia su trabajo que aquellos que poseen mayor estabilidad emocional, madurez, sinceridad, mayor identificación con el trabajo y moderada ejecución orientada. Del mismo modo, la ansiedad se relaciona también con el ausentismo, como la rotación de personal se relaciona con los empleados que realizan trabajos de alto riesgo.

De acuerdo a Robbin Stephen, P.²⁵ "Es importante adecuar la personalidad a un ambiente ocupacional congruente con ella. De esto se deriva que la satisfacción sea mayor y la rotación de personal mínima cuando la personalidad y la ocupación concuerdan".

Como podemos observar, la falta de motivación y satisfacción dentro del empleo, se encuentran muy relacionadas con el ausentismo y la rotación de

²⁵Robbin Stephen, P. Ob. cit; pág. 54.

personal. Del mismo modo, pudimos detectar aspectos intrínsecos como extrínsecos dentro de los aspectos motivacionales específicos mencionados con anterioridad, cuya falta pueden favorecer el incremento tanto en la tasa de inasistencia como de cambio de empleo.

A continuación mostraremos una revisión sobre diferentes investigaciones, estudios, así como experimentos llevados a cabo con la finalidad de corroborar si la motivación extrínseca e intrínseca realmente guardan una relación con el ausentismo y la rotación de personal.

6. PROBLEMATICA

Anteriormente ya habíamos comentado los problemas y desventajas que traen consigo el ausentismo y la rotación de personal para las empresas e industrias en general, como son los costos excesivos tanto de dinero como de tiempo.

Con la finalidad de ejemplificar y reiterar lo anterior, mencionaremos un estudio realizado por Steers, R. M; y Rhodes, S. R.²⁶ en empresas norteamericanas, sobre el costo anual del ausentismo. Dicho autor observó que el costo de éste se estima en 26.4 miles de millones de dólares. Sumando además los costos de cambio de horario, horas extras y disminución de la productividad, la cifra se acerca a los 50 mil millones de dólares anuales.

En cuanto al costo que una sola inasistencia representa, éste se ha

²⁶Steers, R. M; y Rhodes, S. R. "Major influences on employee attendance: a process model". Journal of Applied Psychology, August, 1978, p. 391.

calculado en 145,000 dólares aproximadamente. Aunado a lo anterior podemos agregar la reducción de la calidad de producción, lo que trae consigo problemas en la eficacia y eficiencia de una compañía.

En tanto que una alta rotación de personal implica mayores costos de reclutamiento, selección y entrenamiento. Esto también afecta en la eficiencia de la organización, sobre todo, tratándose de puestos que requieren mucha responsabilidad, conocimientos y experiencia.

Ahora bien, si esto sucede en un país capitalizado y estable como Norteamérica, imaginemos los costos y problemas que el ausentismo y la rotación de personal traen consigo para un país como el nuestro.

De aquí el interés por estudiar el ausentismo y la rotación de personal en México, así como su relación con la motivación, por considerarla una causa importante de dicha problemática.

7. HIPOTESIS

La hipótesis que pretendemos comprobar con el presente estudio es la siguiente:

Si existe falta de motivación y satisfacción en un trabajo determinado, entonces incrementarán el ausentismo y rotación de personal.

8. VARIABLES

Variable Dependiente: Ausentismo y rotación de personal.

Variable Independiente: Motivación extrínseca e intrínseca.

9. METODOLOGIA

El estudio que se llevará a cabo, será teórico, en específico, del tipo histórico-documental psicológico; ya que pretendemos basarnos en investigaciones de diferentes corrientes psicológicas, seleccionando una problemática específica como es el ausentismo y la rotación de personal. Recopilando exhaustivamente de diferentes fuentes bibliográficas la información disponible, con la finalidad de demostrar la hipótesis anteriormente planteada.

10. RESULTADOS DE INVESTIGACIONES REALIZADAS

Comenzaremos mencionando un estudio realizado por Cotton, J. L; y Tuttle, J. M.²⁷, quienes haciendo referencia a factores inmediatos del ambiente laboral dicen: "Se ha observado que las condiciones laborales pueden predecir la satisfacción laboral, mientras que la falta de satisfacción se ha relacionado con las tasas de rotación de personal, aunque dicha relación por lo general ha sido débil".

Con la finalidad de corroborar si la motivación y satisfacción juegan

²⁷Cotton, J. L; y Tuttle, J. M. "Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research", *Academy of Management Review*, 1986, 11, pág. 55.

un papel importante en el ausentismo y la rotación de personal, revisaremos una serie de investigaciones y experimentos al respecto.

Como señalamos con anterioridad, la motivación puede ser de dos tipos: intrínseca y extrínseca. Existen muchos autores que proponen que la motivación extrínseca es un factor aún más decisivo que la motivación intrínseca para lograr la satisfacción y permanencia en el empleo. Al respecto, Berk, L. E.²⁸ menciona que "Aquellos que han realizado estudios en cuanto a personal al cuidado de los niños, sugieren que los factores extrínsecos del trabajo como los salarios, beneficios, y la percepción de respeto social, juegan un papel importante en la rotación de personal, más que aquellos factores intrínsecos asociados con el significado y desafío de realizar este trabajo, siendo que estos factores son recursos importantes para la satisfacción laboral".

Phillips, D; Howes, C. y Whitebook, M.²⁹ llevaron a cabo una investigación en un centro de trabajadores que se dedicaban al cuidado de los niños, enfocándose en las condiciones laborales, patrones de satisfacción laboral, y tasas de rotación de personal. La muestra consistió en 1309 miembros del personal provenientes de 227 centros; 66% de dicha muestra, eran maestros y el 34% eran asistentes de los maestros.

Se midieron los siguientes aspectos: características personales como historia de vida, experiencia en dicho trabajo o en otros, historial académico, condiciones de trabajo, satisfacción laboral y rotación de personal. Del mismo

²⁸Berk, L. E. "Relation ship of caregiver education to child-oriented attitudes, job satisfaccion and behaviors toward children" Child Care Quarterly, 1985, 14, pág. 103.

²⁹Phillips, D; Howes, C, y Whitebook, M. "Child care as an adult work enviroment" Journal of Social Issues. 47. (2), 1991, págs. 49-70.

modo, se midieron condiciones laborales tales como sueldos, beneficios, facilidad para ingresar a los hijos en guarderías y asilos para los trabajadores; y la calidad del cuidado de los niños por parte de los empleados.

En cuanto a la satisfacción laboral, se midieron aspectos como: relación con los compañeros, relación con el superior, compensación, autonomía para tomar decisiones, el control o autonomía sobre las propias actividades y compromiso con el trabajo.

Las tasas de rotación de personal se obtuvieron por el porcentaje del personal que se había retirado dentro de los últimos doce meses. También se hicieron llamadas al 71% de los aspirantes seis meses después de su entrevista inicial, lo cual permitió conocer las tasas de rotación del personal que participó en esta investigación. Mientras que la calidad del cuidado de los niños, se midió por medio de observaciones en el salón de clases.

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes: En cuanto a las características personales; el 97% eran mujeres jóvenes, la mayoría con un promedio de 40 años, 44% eran casadas, 41% tenían niños, 24% vivían con sus padres, 10% eran padres o madres solteras con hijos, 43% contribuían con el 50% de los ingresos, y una quinta parte eran únicos portadores de dinero. El 44% había asistido al colegio; más de la mitad, el 56% eran maestros asistentes, el 74% de los maestros tenían alguna experiencia en el trabajo; el 65% de los maestros y el 57% de asistentes habían tomado cursos sobre la educación temprana en niños.

En tanto que las condiciones de trabajo se caracterizaron por bajos

sueldos, pago de horas extras de acuerdo al nivel, beneficios limitados, como incrementos anuales, seguro de salud y retiros, a una minoría del personal; la mayoría recibía un día de incapacidad, vacaciones pagadas, así como días festivos.

Refiriéndonos a la satisfacción laboral y la rotación de personal, el 80% estaba a gusto con su profesión y sólo el 45% deseaba permanecer en su trabajo, lo que demuestra algunas intenciones de rotación de personal. Esta presentaba un promedio anual del 41%.

Para aquellos que habían dejado el centro, un tercio permanecía trabajando en el mismo tipo de trabajo; lo que indica que estaban satisfechos con su profesión, mas no con las condiciones de trabajo tales como los salarios, beneficios mínimos y falta de status social.

Aquí puede observarse una distinción entre satisfacción con la naturaleza intrínseca del trabajo y la insatisfacción con los aspectos extrínsecos del mismo. Ya que al preguntarle al personal recomendaciones para retener al personal, ellos mencionaron el incremento de compensaciones y de status social.

Paradójicamente se observó que el personal que se encontraba en posiciones más bajas, eran los que estaban más satisfechos con las condiciones de trabajo, demandas, salarios, status social, ascensos, oportunidades y compromisos. Sin embargo, este grupo se mostró menos satisfecho con la falta de autonomía y reto que ofrecía su trabajo; lo que denota una insatisfacción con la falta de aspectos intrínsecos en la labor realizada.

En resumen, los sueldos, el pago de tiempo de preparación, la reducción de cuotas en la guardería y la calidad para satisfacer las necesidades de los adultos, parecían predecir aspectos relacionados con la satisfacción laboral. Mientras que los beneficios de salud, mostraron poca relación con la misma.

En relación a la rotación de personal, ésta se descompuso en los siguientes aspectos: retiros, salud, vacaciones pagadas, beneficios de días festivos, jubilación, incrementos salariales, descripción del trabajo y tiempo pagado para capacitación.

Los resultados permitieron conocer que los salarios del personal, lograron ser el más alto predictor de la rotación de personal así como de la satisfacción, tanto en maestros como en asistentes. Los beneficios, condiciones de trabajo y satisfacción laboral, influyeron en la rotación de personal de la siguiente manera: 3%, 3% y 7% respectivamente.

De esta forma, se llegó a la conclusión de que la realidad de bajos sueldos y la poca satisfacción con el salario, parecen provocar la búsqueda de alternativas de trabajo económicamente atractivas, lo que trae consigo la rotación de personal. Sin embargo, se observó que los sueldos no pueden ser los únicos predictores de la satisfacción laboral, rotación de personal y calidad del cuidado de los niños.

Al menos en esta investigación, el sueldo, un tipo de motivación extrínseca, fue el mejor predictor de la rotación de personal.

Pedalino, E. y Bamboa, U.³⁰, realizaron un experimento, que como el anterior, resalta la relación extrínseca con el ausentismo; el cual tiene por objeto diseñar un programa para disminuir el ausentismo, utilizando las teorías del aprendizaje.

El experimento se basó en un programa de razón variable, utilizando un juego de poker del tipo de la lotería; el cual se aplicó a sólo una parte de la organización. Dicho programa consistía en que los empleados que llegaban puntualmente, podían elegir una carta o naipes de una baraja. Al finalizar la semana, el que tuviera mejor juego, recibía 20 dólares; mientras que el que llegara tarde o no asistiera, perdía esta oportunidad.

Ocho departamentos participaron como grupo experimental, mientras que para el grupo control, sólo se vigilaba la asistencia normalmente.

La lotería seguía un programa de razón variable, es decir, la asistencia puntual aumentaba la probabilidad de que el empleado ganara, pero el hecho de tener los cinco naipes en la semana no le aseguraba el mejor juego. Se dice que es un programa de razón variable, ya que el premio varía en relación con el comportamiento del individuo.

El resultado obtenido fue que el programa disminuyó las tasas de ausentismo. Durante un período de más de cuatro meses, la asistencia entre los que participaron, mejoró un 18%, en tanto que la tasa de asistencia del grupo control, disminuyó sólo un poco.

³⁰Pedalino, E. y Gamboa, U. "Behavior modification and absenteeism; intervention in one industrial setting". *Journal of Applied Psychology*. december, 1974, págs. 694-698.

Por su parte, Harvey, B. H; Rogers, J. F; y Schutz, J. A.³¹ realizaron otro experimento intentando recompensar la asistencia y no el ausentismo. Se implantó un programa de buenos sueldos para los empleados que no faltaran en un periodo de cuatro semanas y posteriormente se pagaba por enfermedad las primeras ocho horas de ausencia. Esto, en contra de aquellas empresas que dan pagos por enfermedad como parte de un programa de prestaciones, lo que incrementa el ausentismo, ya que los asalariados prefieren faltar esos días innecesariamente porque reciben una compensación; recompensando así la ausencia y no la asistencia.

El resultado de este experimento fue la reducción del ausentismo, incremento de la productividad y un incremento en la satisfacción del empleado.

El estudio realizado por Flowers, V. S; y Hughes, Ch. L.³², toma en cuenta tanto aspectos extrínsecos como intrínsecos de la motivación. Es decir, ellos parten de la idea de que los factores que influyen para que una persona abandone su empleo son: satisfacción en el empleo y el medio ambiente de la empresa o grado de comodidad que pueda sentirse dentro de la misma. Del mismo modo, ellos se basan en la teoría de las expectativas diciendo que un individuo permanece en la empresa dependiendo de la compatibilidad que exista entre lo que espera éste del trabajo y los valores que representa la empresa.

Dentro de los aspectos externos tenemos como ejemplo:

³¹Harvey, B. H; Rogers, J. F. y Shultz, J. A. "Sick pay vs. well pay: an analysis of the impact of rewarding employees for being in the job" Public Personnel-Management Journal, Summer, 1983, págs. 218-224.

³²Flowers, V. S; y Hughes, C. "Motivos por los que el personal se queda". Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, págs. 3-14.

responsabilidades económicas, nexos familiares, amistades, relaciones sociales, la comodidad geográfica y distancia de la casa-trabajo, etc.

Así, este estudio se llevó a cabo tomando dos variables: la satisfacción del empleado en su trabajo (motivación intrínseca), y las presiones ambientales fuera y dentro del mismo (motivación extrínseca), que afectan la decisión de continuar o terminar con el empleo. Relacionados con aspectos personales como edad, antigüedad en la empresa, diferencias étnicas, grado escolar y mano de obra calificada.

Dentro de los aspectos integrados como satisfacción en el trabajo, se tomaron en cuenta los siguientes motivos: superación, reconocimiento, responsabilidad, realización; los cuales tienen que ver con la motivación intrínseca.

En cuanto a presiones ambientales dentro de la empresa, se tomaron en cuenta reglas, instalaciones, descansos, beneficios y salarios. Y fuera de la empresa: oportunidades para mejores trabajos, relaciones sociales, obligaciones económicas, nexos familiares y factores semejantes; los cuales tienen que ver con la motivación extrínseca. Para conocer los datos anteriores se utilizó una entrevista.

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes: Los empleados con mayor grado escolar, prefieren quedarse por la motivación que obtienen al realizar su trabajo, por conservar su empleo y por aspectos ambientales externos; mientras que los obreros poco calificados se quedan principalmente por

conservar su empleo o por aspectos externos; siendo los factores ajenos a la empresa los de mayor importancia.

Así, pudo observarse que los profesionales se basan principalmente en motivos basados en la actividad de sus empleos y muy poco en el medio ambiente externo a la empresa, existiendo por lo tanto, un mayor número de desertores en el grupo de los obreros y de menor grado escolar.

De acuerdo a la antigüedad, se encontró que los empleados con menos años de servicio, se quedan por razones internas como la satisfacción en el trabajo, mientras que las personas con mayor antigüedad empiezan a preocuparse por motivos ambientales externos, comenzando a dejar de lado las razones internas.

También se observan diferencias en cuanto a mano de obra calificada. Los más calificados tienden a quedarse por motivos internos, mientras que los menos calificados por motivos ambientales. De la misma manera se encontró que los empleados más calificados están más dispuestos a buscar nuevos trabajos que los menos calificados, de los cuales la mayoría se siente insatisfecho con su trabajo, pero se quedan por conservarlo o por aspectos ambientales.

Como podemos observar, tanto la motivación extrínseca como intrínseca son importantes para evitar el ausentismo y la rotación de personal.

Otro estudio que se enfoca a la motivación intrínseca dentro del

trabajo, es el realizado por Norris, D; y Cox, J. F.³³ quienes parten de la idea de que la participación en el trabajo, así como el ausentismo y la rotación de personal pueden provenir de dos fuentes principalmente: motivación, o aspectos personales como características demográficas y actitudes.

De esta forma, se examinaron las siguientes variables:

- 1) Variables demográficas como son: edad, nivel de educación y permanencia en la compañía.
- 2) Satisfacción en el trabajo.
- 3) Compromiso con la organización.
- 4) Motivación.

Para ello, se eligieron empleados operativos de una planta de producción de piezas electrónicas. De los 250 empleados de la planta, aproximadamente 17 decidieron no participar; 233 sí participaron, de los cuales 188 eran mujeres. De las personas voluntarias, existían personas que no pertenecían a la organización y que sin embargo se encontraban laborando dentro de la organización,

El procedimiento consistió en formar un total de 15 círculos de calidad, conformados por un total de cinco a trece miembros, cada uno trabajando en tres horarios.

³³Norris, D; y Cox, J. F. "Quality circle programmes: volunteering for participation" Journal of Occupational Behavior: 1987, 8, págs. 209-217.

Para lograr lo anterior, se utilizó un autoreporte que incluía edad, nivel escolar y permanencia en la compañía; records de la compañía en cuanto al ausentismo, retardos y ejecución en el empleo; evaluaciones de la ejecución realizada por los supervisores en los que se medía: dependencia, cantidad, calidad y cooperación en el trabajo, así como medidas generales de satisfacción laboral, compromiso y percepción que tienen los subordinados de sus supervisores.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes: los miembros que participaban en la organización mostraron niveles más altos de educación y mayor permanencia dentro de la misma, mientras que los que no eran miembros mantuvieron mayores niveles de ejecución y menores tasas de ausentismo.

Del mismo modo, se encontraron diferencias entre empleados que participaron de forma voluntaria y aquellos que no participaron de esa forma. Los primeros tendieron a ver a sus supervisores como personas consideradas, presentaron más años de servicio y un mejor nivel educacional. Sin embargo, su ejecución era baja, estaban menos satisfechos con sus empleos, se ausentaban con mayor frecuencia, presentaban bajos niveles de satisfacción laboral y compromiso con la organización. También se observó que la edad no influyó mucho en ambos grupos.

El hecho de que las personas que pertenecían a la organización hayan decidido participar voluntariamente puede resultar confuso, ya que siendo estos los que presentaron menor satisfacción laboral, mayor ausentismo y menores tasas de ejecución, desearon participar por su propia decisión. Esto pudo suceder, debido a que probablemente estos empleados que no encontraban ningún tipo de

aliciente en su trabajo, percibieron una oportunidad en el programa para desarrollar sus habilidades y favorecer su satisfacción laboral. Además de lo anterior, su alto nivel escolar puede relacionarse con su necesidad para incrementar su éxito personal.

Así, la conclusión a la que se llegó por medio de este estudio fue que los bajos niveles de ejecución y las altas tasas de ausentismo y rotación, reflejan un bajo nivel de la motivación.

Otro estudio llevado a cabo por Gottfredson, G. D; y Holland, J.L.³⁴, intenta probar que la congruencia entre los requerimientos del puesto, e intereses y aptitudes del empleado está muy relacionado con la disminución de conductas no productivas, intentos de cambiar de empleo (rotación de personal), disminución del ausentismo y renunciaciones, así como falta de satisfacción; tal estudio está basado en la teoría de las expectativas.

La investigación se realizó con 345 contadores de un banco metropolitano que presentaba una alta tasa de rotación de personal, siendo ésta mayor durante los primeros meses de contratación. Por lo tanto se eligieron contadores recién contratados para el estudio, llevándose a cabo un seguimiento de cuatro meses.

El estudio se llevó a cabo en dos partes; en la primera, que tuvo lugar en las dos semanas iniciales, se tomaron medidas tales como: características

³⁴Gottfredson, G. D; y Holland, J. L. "A longitudinal test of the influence of congruence. job satisfaction, competency, utilization, and counter productive behavior" *Journal of Counseling Psychology*: 1990, 37 (4), págs. 389-398

demográficas como edad, nivel de educación y sexo; percepciones de los empleados acerca de las alternativas de su trabajo, expectativas sobre la satisfacción laboral; así como la congruencia entre los intereses vocacionales en las áreas de investigación, arte, sociedad e iniciativa, con los intereses de la empresa.

La segunda parte se llevó a cabo cuatro meses después. Por medio de la cual se investigó: permanencia en el trabajo, satisfacción, la supervisión, los compañeros, el pago y promociones; la tolerancia o adaptabilidad a un trabajo no placentero, capacidad de utilizar las habilidades propias, confusión o ambigüedad en el rol o trabajo realizado y conflicto en éste; intento de alterar o modificar el trabajo o labores con la finalidad de que éste sea congruente con los intereses del individuo, involucración con el trabajo y conductas no productivas.

Los resultados permitieron corroborar una relación existente entre satisfacción, utilización de habilidades, involucración con el trabajo, así como con la supervisión; lo que prueba que existe una alta relación entre la satisfacción laboral y las expectativas e intereses del individuo. También se encontró, que las personas de sexo masculino, jóvenes y con alto nivel académico, presentan mayor confusión en cuanto a las actividades dentro de su empleo, mayores intenciones de cambiar de empleo, poca tolerancia o adaptabilidad respecto a aspectos no deseables en el trabajo y mayor satisfacción con respecto a la oportunidad de obtener una promoción. Esto último puede explicarse por lo mencionado anteriormente respecto a la edad, ya que mientras mayor sea ésta habrá mayor aceptación de las tareas a realizar por la competencia externa.

Se observó además una correlación existente entre los intereses sociales y la satisfacción, pero no con los intereses artísticos y de investigación. Sin embargo, se encontró una alta correlación en cuanto a una completa satisfacción en el trabajo y la involucración con éste, así como con las expectativas y la congruencia con los requerimientos del puesto.

Del mismo modo, no se observó una relación de los aspectos medidos con el ausentismo y la rotación de personal.

Con lo anterior, se llega a la conclusión de que la existencia de una congruencia entre los intereses personales con los requeridos por el empleo, traen consigo la satisfacción laboral. A pesar de no lograr probar que la incongruencia entre estos dos factores puede traer consigo el ausentismo y la rotación de personal.

Del mismo modo, Hom, P. W.; Katerberg, R; y Hulin, Ch.³⁵ realizaron una investigación para corroborar la relación existente entre la rotación de personal y estas tres teorías: Modelo de la conducta intencionada de Fishbein, Modelo de compromiso organizacional de Porter, y la Satisfacción laboral.

La primer teoría asume que la conducta de una persona está en función de la intención de realizar dicha conducta, la cual a su vez está en función de las actitudes y de los pensamientos de una persona. Aquí se incluye la importancia que una persona le da a lo que piensan o al qué dirán los demás si actúa de una determinada manera. La segunda teoría se refiere a la identificación

³⁵Hom, P. W., Katerberg, R; y Hulin, Ch. L. "Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover" *Journal of Applied Psychology*, 1979, 64 (3), págs. 280-290.

y la involucración del empleado con la organización. Y la tercera teoría, que mide la complacencia del individuo con las actividades que realiza en su empleo.

Se utilizaron 534 miembros de la Guardia Nacional, de los cuales sólo 484 proporcionaron datos importantes y utilizables; cuya edad promedio era de 27 años de edad, del sexo masculino.

Para dicha investigación, se utilizó un cuestionario que media los siguientes aspectos:

- 1) Satisfacción laboral en las áreas de trabajo, oportunidades de ascenso, pago, supervisión y relación con los compañeros y con la organización.
- 2) Compromiso organizacional. En donde se utilizó la escala de compromiso de Porter para medir la involucración y la identificación de los miembros de la organización.
- 3) Intenciones. Para medir éstas, se tomó en cuenta la tasa de los participantes que se volverían a enlistar en la Guardia Nacional en una próxima oportunidad. Además se obtuvieron datos sobre "lo que piensan los demás, que afecta mi conducta" por medio de otro tipo de preguntas. Por último se realizaron preguntas para descubrir las intenciones de los participantes de permanecer en la Guardia, que fueron corroboradas seis meses después del estudio.

De esta manera se observó la existencia de una correlación entre las tres teorías o modelos y las conductas medidas; siendo esta de .65 para el modelo

de Fishbein, de .55 para el modelo de satisfacción laboral, y de .58 para el modelo de compromiso organizacional. Siendo más fuerte para los modelos de Fishbein y Porter que para el de satisfacción laboral. Sin embargo, en esta última se encontró una alta relación en tres tipos de áreas: trabajo, pago, supervisión y satisfacción con la organización.

Podemos decir entonces, que los tres modelos examinados sirven para predecir con un alto grado de exactitud, la probabilidad de permanencia en la organización (Guardia Nacional) por parte de sus miembros. Del mismo modo, podemos darnos cuenta que estos tres modelos se refieren a la motivación intrínseca. Sin embargo, de acuerdo a nuestra investigación, la que más nos interesa es la relacionada con el modelo de satisfacción laboral. Lo que nos lleva a la conclusión de que este tipo de motivación se encuentra muy relacionada con la rotación de personal.

Otra investigación que estudia la relación existente entre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y las intenciones en referencia a la rotación de personal, es la realizada por Lance, Ch. E.³⁶

Este autor menciona que las intenciones de renunciar son el mejor predictor de la rotación de personal, y que éstas a su vez se ven afectadas por la satisfacción, el compromiso y las alternativas de la organización. Esta investigación se basa en la teoría de las expectativas y de la equidad.

Esta investigación se llevó a cabo con 1,870 empleados de una

³⁶Lance, Ch. E. "Evaluation of a structural model relating job satisfaction, organizational commitment, and precursor to voluntary turnover" *Multivariate Behavioral Research*, 1991, 26 (1), págs. 137-162.

compañía nacional de telecomunicaciones de los Estados Unidos; a los cuales se les aplicó un cuestionario que contenía preguntas que permitían conocer datos sobre la satisfacción laboral, la percepción del individuo acerca de sus supervisores, del grupo de trabajo, características de la organización y del trabajo en sí. Este cuestionario se llevó a cabo durante el horario de trabajo dentro de un programa de sesiones de grupo.

Las variables que se estudiaron fueron: búsqueda de trabajo e intenciones de ésta, deseo de renunciar, percepciones de alternativas, involucración con el empleo, satisfacción laboral, objetivos, alcance del trabajo, equidad, compromiso organizacional, relación con el supervisor y con los compañeros del grupo, dificultad y responsabilidad con la labor, así como dependencia con la organización.

Los resultados permitieron observar la existencia de una fuerte relación entre satisfacción y el compromiso con la empresa. Se observó además que la falta de equidad entre los intereses del individuo y los de la empresa, tienen un efecto directo en las intenciones de búsqueda de otro empleo y el deseo de renunciar. Esta relación también se observó con la falta de dificultad, responsabilidad y compromiso con las funciones del puesto.

Del mismo modo, se contempló que la percepción del ambiente, la falta de equidad y desempeño de funciones con mayor responsabilidad o trabajos interesantes, implican pensamientos o intenciones para abandonar un empleo. Las variables que no presentaron gran relevancia fueron: la percepción del líder, ni la integración con el grupo.

Así, pudo observarse que la rotación de personal puede ser producida directamente por la falta de funciones importantes o la realización de una tarea interesante, así como por un reducido compromiso con la organización; teniendo este último una alta relación con la satisfacción laboral. Por lo tanto, los resultados proponen como precursores de la rotación de personal, la falta de compromiso con la empresa y los pensamientos o intenciones para dejar el empleo. Sin embargo, no se encontró una relación directa entre rotación de personal y satisfacción laboral.

Nosotros no estamos de acuerdo con la conclusión de este autor, ya que para que una persona tenga la intención o la idea de dejar un empleo, deben de existir causas que lo provoquen y que no lo motiven a permanecer en él, produciendo falta de satisfacción laboral. Además, la conclusión del autor la calificamos como confusa, ya que los resultados obtenidos permiten considerar que la falta de realización de tareas interesantes fue uno de los aspectos que produjeron de forma directa la rotación de personal, y al hablar de este aspecto también hablamos de satisfacción laboral y por lo tanto de motivación intrínseca.

Otro estudio que postula que el intento de renunciar es el precursor inmediato de la rotación de personal, es el realizado por Doran, L. I; Stone, V. K; Brief, A. P. y George, J. M.³⁷; pero a diferencia del estudio anterior, éste toma como primer determinante de este tipo de intenciones, la satisfacción laboral.

De esta manera, se intentó predecir que los trabajadores que entran en una organización con el intento de dejarla, subsecuentemente reportan niveles

³⁷Doran, L. I; Stone, V. K; Brief, A. P. y George, J. M. "Behavioral intentions as predictors of job attitudes: the role of economic choice". *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76, (1), 40-45.

más bajos de satisfacción laboral, que aquellos individuos que entran con el intento de permanecer en ella. También se predijo que este tipo de intenciones de rotación de personal se presentaba aún más en personas que no requieren de altas remuneraciones o que no tienen fuertes necesidades económicas, que aquellos que mantienen fuertes presiones económicas.

El estudio se realizó en dos zonas de tiendas departamentales en los Estados Unidos. La muestra se basó en 226 vendedores de los cuales el 81% eran mujeres, cuya edad promedio era de 28 años, siendo el 25% casadas.

Se utilizaron dos tipos de cuestionarios, el primero se administró a empleados de nuevo ingreso en su primer día de trabajo, mientras que el segundo se administró cuatro semanas después de su contratación. Con estos instrumentos se midieron tres tipos de factores:

- 1) El intento de abandonar el empleo.
- 2) Necesidades económicas basadas en aspectos tales como estado civil, nivel que se ocupa dentro de la empresa, número de hijos menores de 23 años, y la situación de su vivienda, es decir, si se reside con otros familiares, si es casa propia, si se paga renta o si se vive en departamento.
- 3) Satisfacción laboral; dentro de la que se midieron los siguientes aspectos: la oportunidad de utilizar las propias habilidades, logros, tipo de actividad, ascensos, autoridad, pólizas de la compañía, compensaciones, creatividad, independencia, valores morales, reconocimiento, responsabilidades, seguridad,

nivel que se ocupa dentro de la sociedad, tipo de supervisión y condiciones de trabajo.

Como puede observarse, este estudio toma en cuenta tanto aspectos motivacionales extrínsecos como intrínsecos.

Los resultados obtenidos, permitieron observar una relación entre satisfacción y los aspectos antes mencionados. Así también, se comprobó que la relación existente entre los intentos de dejar un empleo y la satisfacción laboral puede estar moderada por las presiones económicas externas; siendo esta relación aún mayor para aquellas personas cuyas necesidades económicas no son tan fuertes.

Así, aquellas personas que entran a un empleo con la idea de permanecer en él y que no presentan fuertes necesidades económicas, tienden a presentar niveles de satisfacción laboral más altos, aminorando la rotación de personal. También se llega a la conclusión de que la situación económica-laboral, puede condicionar la forma como ellos interpretan su trabajo, ya que no todos los trabajadores tienen las mismas responsabilidades familiares y económicas; lo que dependerá de su estado civil, número de hijos, tipo de vivienda, etc.

Como podemos observar, tanto las necesidades externas como las internas del individuo pueden influir de forma definitiva en la rotación de personal.

Al igual que los estudios antes mencionados, Mobley, W; Horney, S;

y Hollingsworth, A. T.³⁸, realizaron una investigación con la finalidad de evaluar la manera en la cual las variables edad, pertenencia, satisfacción, las intenciones de renunciar y buscar otro trabajo con mejores alternativas, y el desgaste actual influyen en la rotación de personal. Así, se hipotetizó que la intención de renunciar está en función tanto de la búsqueda de mejores alternativas como de la insatisfacción laboral. También se predijo que la edad y la pertenencia no tienen un efecto directo sobre la rotación de personal.

El estudio se basó en 203 empleados de tiempo completo de un hospital urbano, entre los que se encontraban empleados de servicio, técnicos y del área de enfermería y clerical. Para obtener las medidas necesarias, se utilizó un cuestionario que incluía aspectos tales como actitudes, percepciones y metas de los empleados dentro del trabajo.

Los resultados demostraron que las intenciones son un factor importante para predecir la rotación de personal. Por ejemplo, la intención para buscar nuevas oportunidades mostró un coeficiente alto en relación con la intención de renunciar, siendo más débil la relación con la edad y la pertenencia. Finalmente, la satisfacción laboral mostró el coeficiente más alto relacionado con el pensamiento previo de renunciar, siendo menor para la búsqueda de nuevas y mejores alternativas.

Sin embargo la conclusión de los autores fue que la satisfacción laboral no mostró un efecto directo y significativo en cuanto a la rotación de personal.

³⁸Mohley, W; Horney, S; y Hollingsworth, A. T. "An evaluation of precursors of hospital employee turnover". Journal of Applied Psychology. 1978, 63 (4), págs. 408-414.

Nosotros consideramos que esta investigación podría ser aún más interesante si se mencionaran los aspectos que se tomaron en cuenta para medir la satisfacción y que se encuentran omitidos en la investigación; ya que estos pueden referirse a la higiene, seguridad, comodidad en el empleo, incentivos, etc. Sin embargo, los autores no especifican el tipo de satisfactores que se midieron; lo que podría ser muy interesante y enriquecedor para tener una conclusión adecuada en relación a los aspectos motivacionales mencionados en esta tesis.

Además de lo anterior, aquí se maneja una relación entre la satisfacción laboral y el pensamiento previo a renunciar que, aunque débil, puede considerarse como un factor importante, que tarde o temprano origina la rotación de personal.

Frederick Herzberg³⁹ por su parte, en una de sus investigaciones opina que algunos estímulos se han ocupado erróneamente para motivar a los empleados, mencionando los siguientes: reducción del horario del trabajo, aumento de salarios, prestaciones extrasalariales, el entrenamiento en relaciones humanas, comunicación, participación laboral y asesorías para empleados; ya que para él, la motivación no depende de cosas que vengan de fuera, como castigos o premios, sino deben provenir del individuo mismo. Así, propone el enriquecimiento de labores para lograr el aprovechamiento efectivo del personal.

Dicha investigación se realizó en una empresa en donde los índices de rendimiento eran bajos y existían actitudes negativas hacia el trabajo. De esta

³⁹Herzberg, F. "Una vez más ¿cómo motivar a sus empleados?: no será mediante el mejoramiento de las condiciones laborales, el aumento de salarios, ni la redistribución de las actividades". Biblioteca Harvard de Administración de Empresas; tercera serie, pág. 3-12.

forma, se inició un proyecto de enriquecimiento laboral tomando un grupo control y un grupo al cual se le aplicó las siguientes tareas enriquecidas, mencionándose el tipo de motivación intrínseca implicada para cada una de ellas.

Primero, señalaremos los principios que se utilizaron en el proyecto de enriquecimiento laboral, con la finalidad de hacer más interesantes y atractivas las tareas que se propusieron para este experimento dentro del área de trabajo y, posteriormente, los motivadores intrínsecos implicados en cada una de ellas.

TAREA 1. Quitar algunos controles sin sustraer responsabilidades. Cuyos motivadores intrínsecos fueron la responsabilidad y realización personal.

TAREA 2. Aumentar la responsabilidad de los individuos por su propio trabajo. Cuyos motivadores intrínsecos fueron la responsabilidad y reconocimiento.

TAREA 3. Dar a la persona una unidad natural completa de trabajo, ya fuera módulo, división o área. Cuyos motivadores intrínsecos fueron la responsabilidad, la realización y el reconocimiento.

TAREA 4. Dar más autoridad y libertad al empleado en su actividad. Cuyos motivadores intrínsecos fueron la responsabilidad, la realización y el reconocimiento.

TAREA 5. Hacer que los reportes periódicos estén a disposición del trabajador en lugar del supervisor. Cuyo motivador intrínseco implícito fue el

reconocimiento interno.

TAREA 6. Introducir tareas nuevas y más difíciles, que no se habían manejado previamente. Cuyos motivadores intrínsecos fueron el desarrollo y el aprendizaje.

TAREA 7. Asignar tareas específicas o especializadas, permitiendo a los trabajadores convertirse en expertos. Cuyos motivadores intrínsecos fueron la responsabilidad, el desarrollo y el ascenso.

Mientras tanto, el grupo control continuó realizando sus labores en la forma acostumbrada.

Los resultados demostraron que al cabo de seis meses, los miembros a los que se les enriqueció sus tareas estaban rindiendo más que sus contrapartidas del grupo control, y además se observó que su satisfacción al realizar su trabajo había aumentado. Del mismo modo, se observó una disminución del ausentismo en este grupo.

Paul Champagne y Crurt Tausky, C.⁴⁰ realizaron otro experimento basado en la teoría motivacional de Herzberg. Su objetivo principal era elevar la productividad entre los empleados pagados por hora y reducir simultáneamente las ausencias, disminuir el índice de rotación y elevar la moral.

El experimento se llevó a cabo en una compañía de seguros, en

⁴⁰Champagne, P; y Tausky, C. "When job enrichment doesn't pay", Personnel, enero-febrero, 1978, 55 (1), págs.30-40.

donde se utilizó una encuesta de actitud preliminar, la cual indicó que los principales motivos de descontento en el departamento se referían al contenido del puesto, responsabilidad y comunicación. Este tipo de encuesta se aplicó a trabajadores que constantemente desempeñaban tareas repetitivas, recibiendo pagos como incentivos.

Así, se estableció un taller de planeación en el cual los supervisores proponían ciertos factores de contenido en el trabajo de sus empleados, dichos factores de contenido deberían representar los motivadores de responsabilidad, logro y desarrollo.

Cuando el programa de enriquecimiento del puesto fue presentado por primera vez a los trabajadores, la administración anunció que los pagos de incentivos previos no se efectuarían durante el período de entrenamiento. En ese momento, sólo el 2% de los empleados elegibles se ofrecieron como voluntarios para los trabajos enriquecidos. Sin embargo, cuando la administración acordó ofrecer bonos de pago parcial durante el período de entrenamiento total, el 55% accedió. A cambio de ello los empleados deberían de trabajar mejor y en menor tiempo, a diferencia de como lo habían estado realizado.

Esto nos da una idea de la importancia que tienen los incentivos económicos para la gente, como veremos más adelante, y que dependerá como ya habíamos mencionado, del estado civil de la persona, las necesidades económicas familiares como número de hijos, atención médica, etc.

Después de seis meses, mediante una encuesta de seguimiento, se

observó poco o ningún cambio. Los empleados aún reaccionaban en forma negativa a la responsabilidad, el contenido del puesto y a la comunicación. Sin embargo, una evaluación del programa un año después, indicó cierta reducción en la rotación y el ausentismo.

Los ejecutivos habían esperado que el enriquecimiento del puesto tuviera un impacto dramático sobre la productividad, pero los resultados no fueron concluyentes. Sobre la base de estos resultados, los ejecutivos llegaron a la conclusión de que el costo del enriquecimiento del puesto sobrepasaba a sus beneficios, por lo que se discontinuó el programa. Sin embargo, luego se observó que la paga parecía haber sido un factor decisivo para los empleados; además de ello, durante las entrevistas de seguimiento, el 82% de los empleados entrevistados dijeron que habían encontrado los puestos enriquecidos más interesantes que el trabajo repetitivo realizado con anterioridad. Aún así, el 79% mencionó no estar satisfecho con los bajos pagos o incentivos económicos.

Relacionado con el anterior estudio y basándose en la teoría de Herzberg, Davis Keith, Ph.⁴¹ menciona que: "El enriquecimiento del empleo significa que se agregan motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más satisfactorio, por medio del cual se trata de dar a los trabajadores una mayor variedad de deberes para reducir la monotonía. El empleo se desarrolla de tal manera, que se alienta la motivación intrínseca. Debido a esta motivación incrementada, la actuación mejora y los efectos negativos tienden a reducirse como por ejemplo, la rotación de personal, el ausentismo, las quejas y el tiempo ocioso".

⁴¹ Davis Keith, Ph. D. El Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc. Graw-Hill, 1985, pág. 307.

Al respecto, Robert, N. Ford⁴² realizó un estudio en el departamento de tesorería de la "American Telephone and Telegraph Company", caracterizada por una limitada calidad en el trabajo, y una exagerada rotación de personal de sus empleados.

Se formaron dos grupos, uno de control y otro de prueba. A los miembros de este último grupo, se les permitió: 1) Que firmaran las cartas redactadas con su propio nombre (se trataba de empleados con cierto grado de educación, que manejaban la correspondencia con los accionistas). 2) Se les hizo responsables de la calidad de su trabajo. 3) Se les animó para que se convirtieran en expertos en la clase de problemas que más les atrajera. 4) Se les proporcionaron expertos en las diferentes materias para que consultaran con ellos los problemas que encontraran.

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes: mientras que el grupo control no tuvo cambios, el de prueba mostró mejoras en aspectos tales como rotación de personal, productividad, ausencias, ascensos, costos, calidad y actividades.

Nuevamente vuelve a corroborarse que existe relación entre la motivación intrínseca y el decremento en la rotación de personal.

Como podemos observar, los estudios mencionados con anterioridad, corroboran el hecho de que la motivación y la satisfacción juegan un papel importante para el ausentismo y la rotación de personal.

⁴²Robert, N. Ford; "Motivation through the work it self". American Management; New York, 1969, págs. 20-44.

Del mismo modo se observó que la motivación extrínseca, representada por factores tales como: relación con los compañeros y con el supervisor, salarios, beneficios y condiciones generales del trabajo, tanto dentro como fuera del mismo; así como la motivación intrínseca en donde se encuentran aspectos como: reconocimiento, responsabilidad, superación y realización personal, grado de participación dentro del trabajo, nivel de autoridad, oportunidad de aplicar conocimientos, habilidades y aptitudes en las tareas a desempeñar, así como el enriquecimiento de labores, mantienen una estrecha relación con la motivación y satisfacción del individuo.

Al mismo tiempo, los estudios realizados mostraron cómo la falta de motivación y satisfacción intrínseca y extrínseca se encuentra relacionada con el aumento del ausentismo y la rotación del personal. Tomando en cuenta, que estos no son los únicos motivos que originan dichos problemas.

En cuanto a la satisfacción y motivación en el empleo, se observó cómo la teoría de las expectativas es el modelo que más se aproxima como predictor del ausentismo y la rotación de personal. Es decir, si las metas y expectativas que una persona espera de una empresa determinada son diferentes a las suyas, el individuo intentará dejar dicha empresa, y buscará otra que le pueda proporcionar lo que éste desea. Sin embargo, cabe mencionar que lo que satisface y motiva a un individuo procede de causas muy variadas como características personales, económicas, sociales, de superación personal, etc; y que dependerán de aspectos tanto intrínsecos como extrínsecos que no pueden encuadrarse en un sólo tipo de teoría, ya que todas explican de un modo o de otro, el origen de la motivación.

A pesar de que los datos proporcionados con anterioridad nos permiten conocer cómo tanto la motivación extrínseca como la intrínseca juegan un papel importante dentro del ausentismo y la rotación de personal, confirmando en su mayor parte nuestra hipótesis, debemos ser conscientes de que este tipo de estudios se realizaron en países diferentes al nuestro; en donde difieren tanto la cultura, la mano de obra, el tipo de supervisión, la calidad, etc. Por lo que consideramos importante realizar un estudio teórico en nuestro país que nos permita corroborar dicha hipótesis.

Para lograr lo anterior, se buscó bibliografía tanto experimental como teórica enfocada a las causas y estadísticas del ausentismo y la rotación de personal en México. Por lo que se realizó una investigación documental tanto en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S.T.P.S.), la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) y la Secretaría de Gobernación (S.G.); por considerar que los estudios realizados en México en materia laboral, se encuentran centralizados en dichas organizaciones.

Sin embargo, los únicos estudios estadísticos de tipo laboral sobre México, y que fueron obtenidos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S.T.P.S.), y de la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.), se encuentran en el " Anuario de Estadísticas del Trabajo"⁴³; realizado en Ginebra, el cual contiene el siguiente tipo de información:

1) ESTADISTICAS DE LA POBLACION TOTAL Y POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA POR SEXO Y GRUPO DE EDAD

⁴³"Anuario de Estadísticas del Trabajo 1992": Oficina Internacional del Trabajo (O.I.T.); Ginebra, 51 a. edición; Impreso en Suiza, págs. 28, 152, 153, 228, 229, 358, 479, 492, 605, 728 y 1079.

En donde se observa que la población total hasta 1992 era de 81 249 645 habitantes, de los cuales se encuentran trabajando 24 063 283, lo cual representa una tasa del 29.6%.

De dicha población, 39 893 969 son hombres y 41 355 676 son mujeres. De los primeros sólo 18 418 695 que representan el 46.2%, trabajan; mientras que de las mujeres sólo 5 644 588, es decir el 13.6%, realizan alguna labor.

En cuanto a la edad, los datos más representativos son los siguientes: la población mayoritaria, 20 757 412 personas, se encuentran en un rango de edad de 0 a 9 años de edad, de los cuales 10 418 287 son niños y 10 259 125 son niñas.

De la población activa, el mayor número se encuentra entre los 20 y 24 años de edad, siendo de estas personas, un total de 4 072 548. De estos, 2 882 025 son hombres, y 1 190 523 son mujeres, (Ver Anexo 1).

2) ESTADISTICAS DE LA POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA POR OCUPACION, SEGUN LA SITUACION EN LA OCUPACION Y POR SEXO

Se observa, que 24 063 283, representa el 100% de la población económicamente activa, de los cuales 18 418 695 (76.5%) son hombres, y 5 644 588 (23.5%) son mujeres. 2 473 498 (10.3%) son personas profesionistas o técnicos, de los cuales 1 403 913 (5.8%) son hombres y 1 069 585 (4.4%) son mujeres. 569 561 (2.4%) son directores y funcionarios públicos superiores, de los

cuales 459 250 (1.9%) son hombres y 110 311 (0.5%) son mujeres.

Un total de 2 186 582 (9.1%) son personal administrativo, de los cuales 1 014 904 (4.2%) son hombres y 1 171 678 (4.9%) son mujeres. 2 706 935 (11.2%) son comerciantes y vendedores, de los cuales 1 839 965 (7.6%) son hombres, y 866 970 (3.6%) son mujeres. 2 262 092 (9.4%) son trabajadores de los servicios, siendo 1 241 225 (5.2%) hombres, y 1 020 867 (4.2%) mujeres. 5 173 725 (21.5%) son trabajadores agrícolas, forestales, pescadores y cazadores, siendo 4 989 771 (20.7%) hombres y 183 954 (0.8) mujeres. 7 526 520 (31.3%) son obreros no agrícolas y conductores de máquinas y vehículos de transporte; siendo 6 584 582 (27.4%) hombres y 941 938 (3.9%) mujeres. 5 04 500 (2.1%) son trabajadores que no pueden ser clasificados según la ocupación, de los cuales 348 532 (1.4%) son hombres, y 155 968 (0.6%) son mujeres.

Por último se encuentran los desempleados que suman un total de 659 870 (2.7%), de los cuales 536 553 (2.2%) son hombres, y 123 317 (0.5%) son mujeres, (Ver Anexo 2).

3) ESTADISTICAS DE LA POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA POR INDUSTRIA, POR OCUPACION Y POR SEXO

Del total de 24 063 283 personas económicamente activas de ambos sexos:

Del grupo profesional y técnico. De un total de 2 473 498, 33 787 trabajan en la industria de la agricultura, caza, silvicultura y pesca; 24 038 en

minas y canteras, 209 115 en industrias manufactureras, 16 135 en industrias de electricidad, gas y agua; 60 828 en construcción, 112 405 en comercios, restaurantes y hoteles, 32 130 en transportes, almacenamiento y comunicaciones; 273 841 en bancos, seguros, bienes inmuebles y servicios para empresas; 1 649 916 en servicios comunales, sociales y personales; 461 303 en actividades no específicas.

Del grupo de personal administrativo y funcionarios públicos. De un total de 569 561, 21 996 trabajan en la agricultura, caza, silvicultura y pesca; 4 511 en minas y canteras, 123 410 en industrias manufactureras, 3 496 en industrias de electricidad, gas y agua, 20 765 en la construcción, 143 185 en comercios, restaurantes y hoteles, 21 622 en transportes, almacenamiento y comunicaciones; 70 583 en bancos, seguros, bienes inmuebles y servicios para empresas; 137 717 en servicios comunales, sociales y personales, y 22 276 en actividades no específicas.

Del grupo del Clerigo, que suman un total de 2 186 582, 18 589 trabajan en la agricultura, caza, silvicultura y pesca; 34 307 en minas y canteras, 309 315 en industrias manufactureras, 39 396 en industrias de electricidad, gas y agua; 36 065 en la construcción, 369 710 en comercios, 191 070 en transportes, almacenes y comunicaciones; 281 207 en bancos, seguros, bienes inmuebles y servicios para empresas, 750 216 en servicios comunales, sociales y personales, y 156 707 en actividades no específicas.

En tanto que del grupo de comerciantes y vendedores, que suman un total de 2 706 935; 21 071 se dedican a la agricultura, caza, silvicultura y pesca, 2

649 trabajan en minas y canteras; 203 202 en industrias manufactureras, 1 641 en la industria de electricidad, gas y agua; 2 185 en la construcción, 2 282 999 en comercios, restaurantes y hoteles; 12 085 en transportes, almacenamiento y comunicaciones; 53 868 en bancos, seguros, bienes inmuebles y servicios para empresas; 55 121 en servicios comunales, sociales y personales; y 12 114 en actividades no específicas.

En cuanto a trabajadores de los servicios, que suman un total de 2 262 092; 27 898 se dedican a la agricultura, caza, silvicultura y pesca; 15 378 en minas y canteras, 123 815 en industrias manufactureras, 6 998 en la industria de electricidad, gas y agua; 17 373 en la construcción, 474 135 en el comercio, restaurantes y hoteles; 81 174 en transportes, almacenamiento y comunicaciones; 65 884 en bancos, seguros, bienes inmuebles y servicios para empresas; 1 374 501 en servicios comunales, sociales y personales; y 74 836 en actividades no específicas.

En cuanto al grupo de trabajadores agrícolas, forestales, pescadores y cazadores que en total suman 5 173 725, 5 046 485 se dedican a la agricultura, caza, silvicultura y pesca; 1 324 trabajan en minas y canteras, 82 593 en industrias manufactureras, 542 en electricidad, gas y agua; 4 388 en la construcción, 12 737 en comercios, restaurantes y hoteles; 2 748 en transportes, almacenamiento y comunicaciones; 1 955 en bancos, seguros, bienes inmuebles, y servicios para empresas; 12 509 en servicios comunales, sociales y personales; y 8 444 en actividades no específicas.

Del grupo de productores, obreros, conductores de máquinas y

vehículos de transporte, que forman un total de 7 526 520, 112 835 trabajan en la agricultura, caza, silvicultura y pesca; 174 219 en minas y canteras, 3 330 502 en industrias manufactureras, 83 261 en electricidad, gas y agua; 1 448 531 en la construcción, 462 914 en comercios, restaurantes y hoteles; 698 252 en transportes, almacenamiento y comunicaciones; 39 705 en bancos, seguros y bienes inmuebles; 1 068 785 en servicios comunales, sociales y personales; y 107 516 en actividades no específicas.

Dentro del grupo de trabajadores que no pueden ser clasificados según la ocupación, que suman un total de 504 500, 17 453 trabajan en la agricultura, caza, silvicultura y pesca; 4 089 en minas y canteras; 51 327 en industrias manufactureras, 3 000 dentro de la industria de electricidad, gas y agua; 4 826 en la construcción, 17 015 en comercios, restaurantes y hoteles; 6 311 en transportes, almacenamiento y comunicaciones; 4 889 en bancos, seguros, bienes inmuebles y servicios para empresas; 35 014 en servicios comunales, sociales y personales, y 360 576 en actividades no específicas.

Por último, tenemos la suma total de desempleados que ascienden a un total de 659 870, los cuales habían sido empleados con anterioridad, (Ver Anexo 3).

4) HUELGAS Y CIERRES PATRONALES POR INDUSTRIA EN 1991

En el años de 1991, se suscitaron un total de 136 huelgas o cierres patronales, con un total de 64.8 millares de trabajadores implicados y 668 millares de días no laborados, de los cuales:

Dentro de la industria de agricultura, caza, silvicultura y pesca, existieron 3 huelgas, con 0.2 millares de trabajadores implicados. En la industria minera y de calderas, hubo 8 huelgas con 2.9 millares de trabajadores implicados. En la industria manufacturera, hubo 72 huelgas y 50.2 millares de trabajadores implicados en las mismas. En la industria de construcción, se suscitaron 5 huelgas con 3.5 millares de trabajadores implicados. Dentro de la industria de transportes, almacenamiento y comunicaciones, se dieron 15 huelgas con 1.0 millares de personas implicadas. En cuanto a servicios comunales, sociales y personales; existieron 33 huelgas con 7.0 millares de trabajadores implicados. Del mismo modo, en las industrias de electricidad, gas, agua; comercios, restaurantes, hoteles; bancos, seguros, bienes inmuebles y servicios para empresas, no existieron huelgas durante ese año, (Ver Anexo 4).

Los datos proporcionados con anterioridad son interesantes, sobre todo los que se refieren al desempleo y a las huelgas, así como a los cierres patronales; ya que estos nos pueden decir el motivo por lo que los individuos se ausentan o dejan sus empleos.

Sin embargo, en la actualidad se desconoce la razón por la cual en México no existen estudios claros de la problemática antes mencionada, así como sus causas; pues ello nos conllevaría a una investigación idónea respecto al por qué el ausentismo y rotación de personal dentro de la industria mexicana, secretarías de gobierno e instituciones en general, han recibido tan poca importancia; lo que resulta preocupante para nuestro país, debido a que esta problemática resulta uno de los costos económicos más altos para el mismo.

A pesar de lo anterior, proporcionaremos como ejemplo, la Secretaría de Gobernación, por ser una de las más importantes en México, y de donde se obtuvo la siguiente información:

La Secretaría de Gobernación se encuentra compuesta por las siguientes unidades administrativas: La Oficina del C. Secretario, Consejo Nacional de Población, Comisión Mexicana de Ayuda a Refugiados, Publicaciones y Revistas Ilustradas, Dirección General de Asuntos Jurídicos, Dirección General de Radio, Televisión y Comunicación; Dirección General de Comunicación Social, Subsecretaría de Gobierno y Desarrollo Político, Dirección General de Gobierno, Dirección General de Desarrollo Político, Subsecretaría de Protección Civil, Dirección General de Prevención y Readaptación social, Dirección General de Protección Ciudadana, Dirección General de Protección Civil, Prevención y Tratamiento de Menores, Subsecretaría de Población y Servicios Migratorios, Dirección General de Servicios Migratorios, Registro Nacional de Población, Oficina del C. Oficial Mayor, Unidad de Contraloría Interna, Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales; Dirección General de Programación Organización y Presupuesto; Dirección General de Personal, Centro de Desarrollo Municipal, Archivo General de la Nación, Estudios Históricos de la Revolución Mexicana, Patronato para la Reincorporación Social, Consejo de Menores, Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, Centro Nacional de Prevención de Desastres; y Centro de Investigación y Seguridad Nacional; que en su totalidad suman 31 unidades administrativas.

En cuanto al ausentismo, tomando en cuenta tanto faltas justificadas como injustificadas, la Secretaría de Gobernación maneja los siguientes conceptos:

1) Vacaciones. El cual significa el período de descanso que se da a los trabajadores y al cual tienen derecho, de acuerdo a la ley y a las condiciones generales de trabajo.

Dentro de la Secretaría de Gobernación, los trabajadores tienen derecho a dos períodos escalonados de vacaciones de diez días hábiles cada uno, es decir, veinte días de descanso al año.

2) Licencias. Es decir, períodos que se otorgan al trabajador, ya sea por razones particulares de éste o bien por el desempeño de ciertos cargos, como comisiones o representaciones laborales; y que pueden ser con o sin goce de sueldo de acuerdo al caso. Ejemplos: licencias para asuntos personales, nupcias, comisión sindical, titulación y licencia médica, entre otras.

3) Días no laborados con goce de sueldo. Son aquellos días que los trabajadores, por ley o por las condiciones generales de trabajo, tienen derecho de faltar, sin que por ello, se les descuente su sueldo. Dentro de estos días se encuentran sábados y domingos, días festivos, el cumpleaños, días económicos (en donde el trabajador sindicalizado, tiene derecho a faltar 9 días en un año por acuerdo con la Secretaría); por cuidados maternos o por comisión.

Cabe mencionar que las anteriores faltas no se consideran como incidencias, por estar justificadas, encontrándose su base en la ley o en las Condiciones Generales de Trabajo, a diferencia de las que se mencionarán a continuación.

4) Inasistencias o ausencias. Que lo conforman aquellos días en que el trabajador acude o no a sus labores de forma irregular, sin fundamento en la ley o en las Condiciones Generales de Trabajo estipuladas por la Secretaría.

Cabe mencionar que las asistencias se registran de dos formas; ya sea por medio de firma (en caso de niveles superiores), o bien, por medio de checar una tarjeta con reloj marcador (en caso de niveles medios y bajos). El trabajador tiene la obligación de registrar invariablemente su asistencia tanto a la entrada como a la salida.

Dentro de las inasistencias o ausencias, se encuentran las siguientes categorías:

4.1) Faltas. Son aquellos días en los que el trabajador no asiste a sus labores, sin tener justificación legal.

4.2) Retardos. El trabajador tienen una tolerancia para registrar su entrada 15 minutos después de la hora estipulada para ello. Posterior a esos quince minutos de tolerancia, contará con otros quince minutos para registrar su entrada, contándose ésta como retardo. Tres retardos al mes, darán lugar a una falta y se descontará del sueldo estipulado.

4.3) Omisión de Entrada. Es la autorización que se dá para llegar después del horario normal de trabajo, es decir, después de los 30 minutos que se tienen para registrar la entrada.

4.4) Omisión de Salida. Es la autorización que se da para salir antes de finalizar el horario normal de trabajo.

4.5) Permiso de salida. Es la autorización que se otorga al personal para retirarse en horas de trabajo.

Una vez explicados los conceptos aplicados a las inasistencias o ausencias dentro de la Secretaría de Gobernación, se darán a conocer los datos y cifras obtenidas durante el primer semestre de 1993 (que comprende del mes de enero al mes de junio), sobre esta problemática en específico.

Los datos sobre ausentismo en la Secretaría de Gobernación que se presentarán a continuación, se obtuvieron del análisis de control de asistencias. Para lograr lo anterior, se retomaron los datos registrados en las tarjetas de asistencia del personal de 23 unidades administrativas, tanto de personal sindicalizado como de confianza que checan con tarjeta. Tomándose en cuenta el período comprendido entre enero y junio del año en curso, es decir, del primer semestre de 1993, por ser el más reciente y representativo de la problemática.

A continuación daremos a conocer las incidencias de 23 unidades administrativas, durante el primer semestre de 1993, de las cuales se obtuvo la siguiente información:

En el Centro Nacional de Desarrollo Municipal (C.N.D.M.), con clave A00, durante el mes de junio, de 15 empleados que trabajan en dicha unidad, se dieron las siguientes incidencias: 7 faltas, 35 retardos, ninguna omisión de

entrada, 2 omisiones de salida, 12 días económicos, con un total de 56 incidencias.

En la Dirección General del Archivo General de la Nación (D.G.A.G.N.), con clave B00, durante el período comprendido de enero a junio, se dieron las siguientes incidencias, de 2381 empleados que trabajan ahí: 461 faltas, 846 retardos, 23 omisiones de entrada, 24 omisiones de salida, 537 días económicos; teniendo un total de 1891 incidencias.

En cuanto al Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana (I.N.E.H.R.M.), con clave C00, durante el período de enero a febrero; de 10 empleados en total, se dieron las siguientes incidencias: ninguna falta, 24 retardos; ninguna omisión de entrada, de salida o días económicos; existiendo un global de 24 incidencias.

En el Patronato para la Reincoorporación Social en el D.F. (P.A.R.S.E.D.F.), con clave D00, durante el período de enero a junio, de 74 empleados que pertenecen a esa unidad, se registraron: 11 faltas, 43 retardos, ninguna omisión de entrada, 3 omisiones de salida, 9 días económicos; con un total de 66 incidencias.

La unidad administrativa de Consejo de Menores (C.M.), con clave E00, durante el período de enero a junio, de un total de 1299 empleados, presentó: 329 faltas, 1219 retardos, 139 omisiones de entrada, 87 omisiones de salida, 212 días económicos; con un global de 1986 incidencias.

Por lo que respecta al Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje

(T.F.C.A.), con clave F00, de enero a abril, se dieron las siguientes incidencias: 540 faltas únicamente; de 360 empleados reportados en esa unidad.

En el Centro Nacional de Prevención de Desastres (C.N.P.D.), con clave H00, durante el período de enero a mayo, se presentaron: 10 faltas, 48 retardos y 6 días económicos es decir, 64 incidencias de un total de 58 empleados.

Dentro del Centro de Investigación y Seguridad Nacional (C.I.S.N.), con clave I00, de enero a junio, se dio lugar a: 490 faltas, 787 retardos; sin ninguna omisión de entrada, salida o días económicos; teniendo un total de 1277 incidencias y 491 empleados reportados en la unidad.

Con lo que respecta al Consejo Nacional de Población (CONAPO), con clave 110, se dieron un total de 578 incidencias del mes de enero a junio; de 452 empleados que trabajan en esa unidad, presentando: 22 faltas, 504 retardos, 2 omisiones de entrada, 4 omisiones de salida y 46 días económicos.

La Dirección General de Asuntos Jurídicos (D.G.A.J.), con clave 113, se caracterizó por presentar 208 faltas, 338 retardos, 51 omisiones de entrada, 39 omisiones de salida y 191 días económicos, durante el periodo de enero a junio; con una suma global de 827 incidencias, de un total de 465 empleados.

En cuanto a la Dirección General de Radio, Televisión y Comunicación (D.G.R.T.C.), con clave 114, de 2632 empleados que laboran en esa unidad, se registraron: 1177 faltas, 2173 retardos, 328 omisiones de entrada,

137 omisiones de salida y 694 días económicos, durante el período de enero a junio; con un total de 4779 incidencias.

La Dirección General de Gobierno (D.G.G.), con clave 210, presenta dentro del período de enero a marzo, 118 faltas y 168 retardos; con un total de 286 incidencias y 100 empleados reportados.

En la Dirección General de Desarrollo Político (D.G.D.P.), con clave 211, durante el período de enero a junio, de 228 trabajadores a su cargo, se tuvo lugar a: 153 faltas, 522 retardos, sin ninguna omisión de entrada, de salida o días económicos. Teniendo un total de 675 incidencias.

Mientras que en la Dirección General de Prevención y Readaptación Social (D.G.P.R.S.), durante el período de enero a junio, se registraron: 1033 faltas, 2070 retardos, 513 omisiones de entrada, 274 omisiones de salida y 772 días económicos; con un total de 4662 incidencias, de 5400 empleados reportados.

La Dirección General de Protección Ciudadana (D.G.P.C.), con clave 311, durante el período de enero a junio, y con un total de 171 empleados a su cargo, presentó: 115 faltas, 125 retardos, 14 omisiones de entrada y 4 omisiones de salida; con un total de 258 incidencias.

En cuanto a la Dirección General de Protección Civil (D.G.P.C.), con clave 312, durante el período de enero a junio, presentó 185 faltas, 512 retardos, 83 omisiones de entrada y 21 omisiones de salida; con una suma global de 801 incidencias, de un total de 313 empleados reportados en esa unidad.

Por lo que respecta a la Dirección General de Prevención y Tratamiento de Menores (D.G.P.T.M.), con clave 313, presentó 2028 faltas, 5573 retardos, 459 omisiones de entrada, 200 omisiones de salida y 1449 días económicos; con un total de 9709 incidencias; de 6421 empleados reportados durante el período de enero a junio.

La Dirección General de Servicios Migratorios (D.G.S.M.), con clave 410, durante el período de enero a junio, presentó, de un total de 12904 empleados reportados: 1570 faltas, 890 retardos, 18 omisiones de entrada, 5 omisiones de salida y 1895 días económicos; con un total de 4378 incidencias.

Con respecto a la Dirección General de Registro Nacional de Población (D.G.R.N.P.), con clave 411, durante el período de enero a junio, se registraron: 727 faltas, 2304 retardos, 56 omisiones de entrada, y 17 omisiones de salida; con un total de 3104 incidencias; de 1775 empleados que checan tarjeta, y que fueron reportados en esa unidad administrativa.

La Unidad de Contraloría Interna (U.C.I.), con clave 502, durante el período de enero a junio, presentó 46 faltas y 24 retardos únicamente; con un total de 70 incidencias, de 46 empleados reportados.

Mientras que en la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales (D.G.R.M.S.G.), con clave 510, la cual cuenta con 3819 trabajadores a su cargo, durante el mismo período presentó: 1756 faltas, 3298 retardos, 246 omisiones de entrada, 209 omisiones de salida y 452 días económicos; teniendo un total de 5961 incidencias.

En la Dirección General de Programación Organización y Presupuesto (D.G.P.O.P.), con clave 511, durante el período de enero a junio, se registraron: 276 faltas, 564 retardos y 213 días económicos, con un total de 1053 incidencias, de 815 empleados trabajando en ella.

Por último, en la Dirección General de Personal (D.G.P.), con clave 512, durante el período antes mencionado, se presentaron 748 faltas, 2164 retardos, 232 omisiones de entrada, 94 omisiones de salida y 390 días económicos; es decir, 3628 incidencias de un total de 1710 empleados que checan con tarjeta en esa unidad administrativa (Ver Anexo 5).

Debe tomarse en cuenta, que del total de empleados laborando en una unidad administrativa, un solo individuo, puede cometer ninguna, una o todas las incidencias tomadas en cuenta en este estudio, pudiendo cometer el mismo tipo de incidencia más de una vez; ya que los datos se lograron obtener únicamente de forma global y no de forma individual.

Así, podemos ver que los datos más representativos de esta investigación, fueron los siguientes:

De un total de 41 939 empleados que trabajan en cualquiera de las unidades administrativas de la Secretaría de Gobernación, se tiene un total de 12 010 faltas, 24 231 retardos, 2 164 omisiones de entrada, 1 120 omisiones de salida y 7 148 días económicos; es decir, un total de 46 573 incidencias cometidas durante el primer semestre de 1993.

La unidad administrativa que presenta mayor número de empleados, es la Dirección General de Servicios Migratorios (D.G.S.M.); sin embargo, a pesar de la cantidad de personas trabajando para ella, la Dirección General de Prevención y Tratamiento de Menores (D.G.P.T.M.) registra el mayor número de faltas y retardos; la Dirección General de Prevención y Readaptación Social (D.G.P.R.S.), en omisiones de entrada y de salida; y la Dirección General de Servicios Migratorios (D.G.S.M.), sólo en días económicos. Por lo que sería interesante la realización de estudios posteriores que investiguen las causas por las que siendo esta última unidad la que más número de empleados tiene trabajando en ella, no presente el mayor número de incidencias. Esto, con la finalidad de corregir anomalías en las demás unidades administrativas.

Los datos obtenidos en el estudio presentado con anterioridad resultan preocupantes, ya que es mayor el número de incidencias reportadas, que el total de empleados trabajando para la Secretaría de Gobernación. De dichas incidencias, las que más sobresalen son los retardos, seguidos de las faltas. Lo que significa que el ausentismo, a pesar de ser uno de los problemas más representativos por los costos económicos que éste representa dentro de la Secretaría de Gobernación, no ha recibido ninguna atención, ya que no se han realizado estadísticas anteriores a ésta, relacionadas con esta problemática, ni se han investigado sus causas.

En cuanto a la rotación de personal, no se ha realizado ningún estudio dentro de la Secretaría de Gobernación, aunque su tasa como sabemos es una de las más altas comparada con otras instituciones en nuestro país.

Vuelve a corroborarse la falta de consciencia que se tiene sobre la problemática representada por el ausentismo y la rotación de personal en la ciudad de México; siendo necesaria la realización de estudios e investigaciones que permitan el conocimiento de sus causas, con la finalidad de aminorarlas o erradicarlas.

CONCLUSIONES

Podemos decir que para que una organización, cualquiera que esta sea, cumpla sus metas y finalidades, requiere de una adecuada administración de sus recursos materiales, tecnológicos y humanos, así como del trabajo en equipo.

Por ello, es importante que el conjunto de personas que trabajan en una organización tengan una idea clara de los fines que ésta persigue para luchar por metas comunes y no fraccionarias e individualistas.

Sin embargo, no se debe reducir el uso de la administración a grandes organizaciones o corporaciones, sino que también debe emplearse en pequeñas como en el caso de la familia, clubes, iglesias, etc., así como a nivel individual; ya que todo ser humano solo o en grupo requiere administrar adecuadamente su tiempo, bienes monetarios y materiales, etc.

En cuanto al papel de la Psicología dentro de la industria, cabe mencionar que siendo las personas el elemento de estudio fundamental en la Administración de Recursos Humanos, y el comportamiento humano para la Psicología, es indispensable que esta última ciencia sea aplicada a la Administración de los Recursos Humanos, tanto para beneficio del trabajador como para la empresa misma.

También, llegamos a la conclusión de que cualquier organización partiendo de principios tales como: 1) Que el trabajo representa una fuente de satisfacción para el trabajador, el cual puede autodirigirse y controlarse. 2) Que el trabajador se compromete a la realización de los objetivos de la empresa, así como de su propia autorrealización. 3) Que busca cada vez nuevas responsabilidades cooperando para lograr los objetivos planteados -a diferencia de aquellas

organizaciones que conciben al trabajador como un ser que evita el trabajo, que se requiere de ejercer autoridad y castigos para que éste realice el trabajo, que no presenta capacidad creativa y que requiere de alguien que lo dirija ya que no presenta la capacidad de autocontrolarse y dirigirse- tenderá a su desarrollo y éxito como empresa, ya que permitirá despertar la confianza del trabajador, el cual se considerará como una persona capaz de realizar un sin fin de actividades así como de crear e implementar mejoras en su propio trabajo. ¿Cómo puede aspirar una empresa a su desarrollo económico y social, si hace que sus trabajadores se consideren como personas apáticas, flojas y sin superación porque utilizan este tipo de ideas?

Desgraciadamente en México aún impera este tipo de pensamiento autoritario que concibe al hombre como un ser empobrecido e incapaz de caminar y desarrollarse por sí mismo, lo que trae como consecuencia lo que actualmente conocemos como burocracia: "Vaya con el señor X, porque él es el que pone los sellos; y después con el señor Y, que es el que firma", y así sucesivamente, como si este tipo de funciones no pudiera ser realizado por una sola persona.

Por lo anterior, deseamos hacer una llamada de atención hacia las empresas e industrias mexicanas, para mejorar su administración en general. Si no se hiciera así ¿Qué panorama se nos presenta con las negociaciones de libre comercio con otros países? ¿Estaremos capacitados con esta forma de pensar para competir con otros países?

Con lo anterior, no negamos la eficacia de la autoridad, simplemente deseamos recalcar que este tipo de métodos no es conveniente para todos los

efectos y en todas las circunstancias; y mucho menos utilizándose de forma exagerada; ya que siempre es necesario un cierto control.

En cuanto a la investigación teórica documental realizada para el logro de la presente tesis se llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) Se corrobora la hipótesis expuesta en este trabajo es decir; si existe falta de motivación y satisfacción en un trabajo determinado, entonces tendrán lugar al ausentismo y la rotación de personal.
- 2) En cuanto a la motivación extrínseca, se observó que aspectos tales como: relaciones con los compañeros y con el supervisor, salarios, beneficios y condiciones generales del trabajo, mantienen una estrecha relación con la satisfacción del individuo; de la misma manera que la motivación intrínseca, relacionada con aspectos tales como: reconocimiento, responsabilidad, superación, realización personal, grado de participación dentro del trabajo, nivel de autoridad, oportunidad de aplicar conocimientos, habilidades y aptitudes en las tareas a desempeñar, así como el enriquecimiento de labores. Sin embargo, no sólo se encontró una relación de estos elementos con la satisfacción, sino como ya se había comentado, con el ausentismo y la rotación de personal.
- 3) También se observó que el hecho de que una persona sea motivada ya sea por satisfactores extrínsecos o intrínsecos, dependerá en gran medida de aspectos tales como: la edad, el grado de educación, el estado civil, el sexo, la familia, el número de hijos, la estabilidad emocional, necesidades económicas, tipo de vivienda, relación con los compañeros y el supervisor, entre otras.

Por lo anterior, llegamos a la conclusión de que el tipo de motivación, dependerá de las diferencias y requerimientos individuales. Por lo tanto, es necesario que la empresa motive a su personal de acuerdo a las necesidades de cada uno, sin caer en la generalización.

- 4) Pudo observarse además, que el dinero es uno de los factores más decisivos en cuanto a la motivación y satisfacción del empleado, a pesar de que la motivación intrínseca resulte del mismo modo importante.

En cuanto a la investigación de estudios experimentales y estadísticos referentes al ausentismo y rotación de personal, así como a su relación con la motivación extrínseca e intrínseca en la ciudad de Mexico, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- 1) Se pudo observar que, aunque se han realizado estadísticas referentes a diversos aspectos del área laboral, no se tiene conocimiento de estudios referentes al ausentismo y rotación de personal, a pesar de que el número de desempleados que estuvieron activos con anterioridad, así como las huelgas y cierres patronales mantienen un porcentaje muy alto en la ciudad de México.
- 2) Referente al estudio realizado en la Secretaría de Gobernación en cuanto al ausentismo, se observó que este aspecto así como otro tipo de incidencias referentes a la asistencia presentan un alto porcentaje dentro de esta institución; siendo mayor el número de incidencias reportadas, que el total de empleados que conforman esta Secretaría. No existiendo investigaciones sobre sus causas ni estudios referentes a la rotación de personal.

Lo anterior resulta preocupante ya que denota la falta de interés sobre el ausentismo y rotación de personal, tomando en cuenta tanto los problemas económicos como de tiempo, que esto trae consigo.

Por los resultados obtenidos con anterioridad, nos surgió la siguiente pregunta: Observando el desinterés en México, referente al ausentismo y la rotación de personal, y siendo este un problema bastante fuerte que afecta a nuestro país en todos los aspectos, ¿Podríamos ser tan ingenuos para suponer que existe interés por motivar a los trabajadores mexicanos? Por lo expuesto con anterioridad casi podemos deducir que no; lo que es realmente preocupante, sobre todo con la inminente firma del Tratado de Libre Comercio, ya que con este tipo de situación, dudamos mucho que México pueda competir cualitativa, cuantitativa y económicamente.

Tomando en cuenta lo anterior, consideramos pertinente hacer las siguientes observaciones:

Se requiere de investigación básica y estudios piloto, con la finalidad de corroborar si los actuales modelos administrativos pueden ser introducidos en nuestra empresa e industria mexicana, tomando en cuenta los aspectos económico, tecnológico, humano y el contexto social.

No podemos hablar de eficacia en la industria cualquiera que sea ésta, si nos dedicamos únicamente a "la implantación de injertos, de modelos extranjeros en México", sin antes haber realizado una investigación con grupos piloto o de prueba, tomando en cuenta los aspectos culturales, sociales, económicos que nos rodean. Si solo nos dedicáramos a tomar un modelo por lo

bonito que suena su nombre o por que nos parece atractivo, estaremos actuando al "Ay se va", "Total si no resulta lo cambiamos", "Me vale", etc. No podemos pasar por alto la realidad en la que vivimos cada vez que se nos dé la gana, colocando en su lugar castillos en la arena.

Para la realización de investigación básica, debemos definir con claridad:

Si las empresas toman en cuenta únicamente sus intereses, dejando de lado los intereses de los trabajadores, esa empresa tarde o temprano tenderá a perecer, ya que esta situación incrementa la problemática planteada en esta tesis, es decir, el ausentismo y la rotación de personal por falta de satisfacción y motivación del trabajador.

Y si los empresarios capitalistas tratan de engañarse diciendo que sus intereses no están por encima de todo lo demás, y que se esfuerzan por complacer a sus trabajadores, sería conveniente que se preguntaran ¿Por qué la existencia de sindicatos que abogan (cuando estos no se venden) por los intereses de los trabajadores?

Hablan de motivación ¿Pero realmente la empresa se esfuerza por satisfacer las necesidades del empleado?

También debemos ser concientes con el tipo de motivación que estemos empleando, ya que si la persona desea motivación para desarrollar sus capacidades, y requiere capacitación para satisfacer su autorealización, tenemos que contemplar a toda la organización y debemos ser honestos para responder a las

preguntas: ¿Cuento con los recursos necesarios? ¿Cuento con puestos suficientes e infraestructura que permita que los empleados vayan ascendiendo o promoviéndose a nuevos puestos de mayor responsabilidad? ¿No afectaría esto a mis intereses? Si los empresarios sólo piensan en sus intereses, es claro que esta situación si les afectará, ya que si a una persona se le motiva adecuadamente, contemplando los intereses de ésta, es lógico que tarde o temprano requiera de una reestructuración en los niveles gerenciales, de supervisión y hasta de dirección para contemplar a futuro, y de acuerdo al desempeño de esas personas, su ingreso a ese tipo de niveles o élite.

Si no pensamos de esta manera, debemos entonces aceptar con honestidad que únicamente estamos ofreciendo fracciones o pedazos y sobras de lo que llamamos motivación; definiendo motivación entonces como pequeños disfraces de satisfactores que no están encaminados a satisfacer las necesidades reales del empleado, sino que sirven únicamente como pantomima para obtener y lograr los intereses de unos cuantos. Entonces cabría responderse si la motivación está diseñada para motivar al empresario en lugar del empleado.

Por lo tanto, debemos tomar en cuenta que si las empresas se basan en un sistema autoritario, que refuerza el egocentrismo, la dependencia, el conformismo y el manipular a los empleados engañándolos con lo que sólo ellos definen como motivación, para alcanzar sus metas, esto traerá consigo la insatisfacción del individuo y aumentará problemas tales como el ausentismo y la rotación de personal; es decir, tarde o temprano, las personas encargadas de los programas de motivación, se sienten incapacitados e impotentes al tener que establecer criterios motivacionales en bases tan subjetivas y engañosas para el empleado, ya que éste al final de cuentas, sólo es utilizado para cumplir con los

deseos del empresario que al mismo tiempo se da cuenta de la incapacidad de estas personas para motivar y castigar efectivamente.

Así, nosotros invitamos a dichos empresarios a tomar en cuenta a sus empleados, no como máquinas que pueden permanecer en puestos empobrecidos y estáticos, sino como personas con necesidades tanto fisiológicas como psicológicas; que buscan desarrollarse, aprender, aplicar nuevos conocimientos a su trabajo, que buscan reconocimiento por parte de sus superiores como de sus propios compañeros. Entonces, se tendrán empresas con trabajadores deseosos de realizar sus labores no únicamente por un salario sino con la finalidad de alcanzar metas superiores que se resumen tanto en la autorealización del individuo como del grupo.

Para lograr lo anterior, es necesario que todas las acciones que se lleven a cabo dentro de una empresa, estén dirigidas por objetivos claramente expresados, de tal manera que el empleado sepa el por qué está trabajando; ya que si no se planea, organiza, dirige y controla una tarea y sus beneficios y las metas deseadas no se conocen, es muy probable que dichos objetivos no se alcancen en su totalidad y con el impulso requerido.

Ahora bien, dentro de este trabajo mencionamos cómo el manejo y estudio de las personas dentro de las empresas, recibe el nombre de Administración de Recursos Humanos. Dicho término, según lo apoyan los empresarios de nuestro tiempo, es mucho más actualizado que el de Administración de Personal que se utilizaba con anterioridad. Aquí cabría preguntarse ¿Por qué? La expresión Administración de Recursos Humanos puede conceptualizarse más bien como manejo de maquinaria humana y que se encuentra

bajo el mando y poder del empresario, tomando en cuenta al individuo como un simple recurso más para obtener sus intereses; lo que sucede en la actualidad. Por ello, nosotros abogamos por el término Administración de Personal, que a nuestro parecer es mucho más humano, aunque por ello nos tachan de "no actualizados" o "pasados de moda".

Del mismo modo, en esta tesis se mencionaron varias teorías motivacionales, con la finalidad de fundamentar el presente trabajo. Sin embargo, algunos empresarios llegan a tomar dichas teorías como verdades absolutas y como leyes, que en un momento dado pueden aplicar de forma general a todos sus empleados, como si fueran animales que sólo actúan por instinto, considerándolas como soluciones intachables para solucionar todos sus problemas y alcanzar sus objetivos; y entonces se casan con una teoría determinada, hasta que comprueban al final y después de muchas decepciones que dicha teoría no puede comprender ni manejar todos los aspectos del ser humano, ya que éste como ya se había mencionado es muy complejo y debe ser estudiado de forma individual, ya que cada individuo es diferente del otro, requiriendo cosas diferentes para satisfacer un sin fin de necesidades no igualables a las de otro.

Para ello, es importante que definamos el concepto de teoría para poderla valorar y en un momento dado aplicarla con moderación, como es el caso de las teorías motivacionales.

Teoría significa: "Conocimiento especulativo puramente racional, considerado con independencia de toda aplicación", o bien, "Serie de leyes que relacionan determinado orden de fenómenos" o, "Conjunto de las nociones y

reflexiones que respectan a un determinado campo de estudio, ordenadas en un sistema, y que intentan dar una norma para la acción".

Evaluando y comparando las teorías motivacionales con las anteriores definiciones de una forma crítica, nos damos cuenta de que lejos de poseer un carácter abstracto y de poder ser calificadas como leyes, éstas parecen más bien basadas sobre la experiencia, es decir, se observa que su fundamento es más bien de tipo empírico que abstracto.

Se denota además que los autores de dichas teorías intentaron desde un punto de vista individual, crear una teoría general y única, jactándose de haber creado una teoría diferente a sus antecesores. Sin embargo, nos damos cuenta de la simpleza de sus planteamientos y de que todas las teorías aparentemente diferentes entre sí, hablan de lo mismo, es decir, mientras algunas estudian tanto necesidades básicas como superiores, en el caso de la autorrealización, otras se abocan al estudio ya sea de unas o de otras necesidades llamándolas de diferente modo, aunque realmente hablen de lo mismo.

Un ejemplo de lo anterior lo tenemos con la teoría de Maslow, que habla de las necesidades primarias y secundarias, mientras que Clayton reduce estas necesidades a tres únicamente, agrupando las de Maslow, y a las cuales les da el nombre de necesidades primarias. Del mismo modo, Herzberg habla de motivación intrínseca, que puede pertenecer a las necesidades superiores de Maslow. ¿Acaso la teoría de Logro de Mc Clelland, la teoría de las expectativas de Vroom y la teoría del establecimiento de metas, no corresponden a lo mismo?

Por lo anterior, de las definiciones mencionadas con anterioridad acerca de lo que es una teoría, nosotros descartamos la probabilidad de que las teorías motivacionales puedan ser conceptualizadas de acuerdo a la segunda definición, ya que como pudimos observar, no se trata de leyes sino de planteamientos empíricos. Más bien, nosotros concordamos con las definiciones restantes que hablan de la teoría como un conocimiento especulativo con independencia de toda aplicación, o como un conjunto de nociones y reflexiones que intentan dar una norma para la acción.

Tomando en cuenta lo anterior, así como las diferencias individuales ¿Podríamos tomar una de esas teorías y aplicarla como única solución infalible hacia nuestros problemas?

Por lo anterior, consideramos la necesidad del estudio y aplicación de dichas teorías por medio de investigaciones básicas, que nos proporcionen resultados objetivos al aplicar dichos conocimientos especulativos o nociones en la realidad. Con ello no queremos decir que dichas teorías no nos digan algo de verdad; simplemente debemos aprender a utilizarlas de forma racional y moderada, realizando investigación aplicada para corroborar su efectividad y considerando, como ya lo habíamos mencionado, si contamos con la infraestructura y los medios necesarios para lograr dicha aplicación, así como si abogamos realmente por los intereses de los empleados o de los que manejan dicha empresa.

Debemos entonces poner los pies en la tierra y ver si estamos actuando para dar una solución a nuestra sociedad, o bien si sólo lo hacemos para crear un mundo de apariencias y montar un escenario para los demás y para nosotros mismos.

Nosotros creamos métodos administrativos cada vez más actualizados para manejar nuestros recursos, programas novedosos de incentivos y bonificaciones, nuevos métodos de capacitación, todo para obtener la eficacia de nuestra empresa. Cabría preguntarse entonces, qué entiende la empresa por eficacia, si a nuestro parecer hablan únicamente de explotación; y si esa eficacia de la que hablan es justa, y justa para quién.

A lo que nos referimos con este punto, es que la eficacia sólo se toma en la empresa como el grado del cumplimiento de los objetivos propuestos; sin tomar en cuenta los medios que se utilizan para lograrlos, ya que aquí siempre surge una contradicción entre los sistemas económicos y sociales, es decir, se da una contradicción entre las expectativas de los asalariados y la calidad de vida en el trabajo.

Tal pareciera entonces que cuando una empresa busca la eficacia, se basa únicamente en el utilitarismo que considera verdadero todo aquello que funciona y es útil, sin considerar la intención que produce ese actuar y su principio moral.

Desgraciadamente en la actualidad, todo se ha individualizado: los salarios, los aumentos, al ofrecer incentivos para estimular motivaciones y talentos, y al autorizar al individuo a tener iniciativas. Sin embargo, se ha dejado de lado el promover el espíritu de equipo tan necesario para que cualquier empresa funcione y se desarrolle. Es decir, se ha tomado en cuenta sólo al individualismo, haciendo prevalecer los derechos del individuo sobre los de la sociedad; "primero yo, y después yo"; al colocar la felicidad individual por encima de todo y hacer de este individualismo el motor de la vida económica y social.

De ahí la importancia de crear métodos motivacionales que fomenten el trabajo en equipo, ya que debemos de tomar en cuenta que no trabajamos solos, sino rodeados de una gran cantidad de personas.

Probablemente sin darnos cuenta, al momento de motivar a las personas de forma tan alejada de los demás, lo único que estemos motivando y fomentando sea la competencia y la agresividad entre los conformantes de una empresa o departamento específico.

Ya es momento de que los directores y superiores de las empresas dejen de crearse y creerse una realidad muy lejana a la existente. Es momento de que dejen sus dichosas juntas para crear modelos y proyectos muy alejados de la realidad, y que sólo señalan sus propios intereses. Es momento de que dichas personas se interrelacionen con todos los niveles de su empresa, desde los más bajos, hasta los más altos, y aprendan a escucharlos; y siendo conscientes de su situación, puedan guiar tanto los objetivos de ellos como los de sus empleados de un modo más humano. Debe existir comunicación entre todos los niveles.

Desgraciadamente el dueño cree tener la responsabilidad, el poder y el derecho de moldear la cultura del grupo humano a su cargo, a su antojo, olvidando el derecho de la independencia y dignidad de la persona. A diferencia de esto último, los actuales empresarios hacen que el individuo considere a la organización como algo de lo cual no puede prescindir, por temor a que falte y por las satisfacciones que procura en términos de seguridad y reconocimiento.

El proyecto de la empresa es producir individuos a imagen de su empresa, ponerlo totalmente a su servicio, homologar sus intereses personales con

los intereses de la organización e identificar su éxito personal con el de su empresa; creando así un poderoso vínculo de dependencia en el que la autonomía del sujeto ya no tiene cabida.

Al olvidar el sujeto sus propias expectativas y tomar las de la empresa como suyas, se produce angustia por el temor a fracasar por objetivos que no son ni siquiera los de él; lo que traerá consigo el estrés, enfermedades psicosomáticas, devaluación personal, problemas a nivel individual y familiar, etc.

De aquí la importancia de pensar un momento si la motivación que pretendemos utilizar tiene sólo esta función: "Hacer que el individuo cambie sus propias expectativas por las de la empresa". Debemos más bien, considerar, como ya habíamos mencionado, las diferencias y necesidades individuales y propias de cada individuo; para de ahí motivar dichos requerimientos y tener personas felices que no sólo se sientan satisfechas porque están cumpliendo con las expectativas de su empresa, sino con las suyas propias, y además de que éste sea consciente de la diferencia entre ambas.

Para lograr lo anterior, se requiere de una revalorización de todos los aspectos y principios que hasta hoy se han venido manejando.

Por último cabría preguntarse si México con la infraestructura actual, desempleo y escases de recursos económicos y materiales, cuenta con la posibilidad de realizar dichos cambios. Esperemos que sí, porque México, a pesar de contar con muchos problemas, es un país con personas capaces y creativas.

ANEXOS

POBLACION TOTAL Y POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA POR SEXO Y GRUPO DE EDAD

PAIS FUENTE Y ALCANCE	POBLACION TOTAL	POBLACION ACTIVA	TASA DE ACTIVIDAD %	POBLACION TOTAL	POBLACION ACTIVA	TASA DE ACTIVIDAD %	POBLACION TOTAL	POBLACION ACTIVA	TASA DE ACTIVIDAD %
MEXICO									
0-9	20,757,412			10,498,287			10,259,125		
10-14	10,389,092	459,445	4.4	5,230,658	351,651	6.7	5,158,434	107,794	2.1
15-19	9,664,403	3,119,778	32.3	4,759,892	2,239,342	47.0	4,904,511	880,436	18.0
20-24	7,829,163	4,072,548	52.0	3,738,128	2,882,025	77.1	4,091,035	1,190,523	29.1
25-29	6,404,512	3,678,222	57.4	3,050,595	2,724,910	89.3	3,353,917	953,312	28.4
30-34	5,387,619	3,130,191	58.0	2,578,736	2,375,366	92.1	2,808,883	754,825	26.9
35-39	4,579,116	2,626,213	57.4	2,210,565	2,037,646	92.2	2,368,551	588,567	24.8
40-44	3,497,770	1,958,831	56.0	1,705,013	1,554,465	91.2	1,792,757	404,366	22.6
45-49	2,971,860	1,577,718	53.1	1,452,573	1,293,409	89.0	1,519,287	284,309	18.7
50-54	2,393,791	1,171,126	48.9	1,161,875	983,837	84.7	1,231,916	187,289	15.2
55-59	1,894,484	840,762	44.4	918,864	723,624	78.8	975,620	117,138	12.0
60-64	1,611,317	606,294	37.6	769,917	527,802	68.6	841,400	78,492	9.3
65+	3,376,841	822,155	24.3	1,578,808	724,618	45.9	1,798,033	97,537	5.4
TOTAL (15+)	49,610,876	23,603,838	47.6	23,924,966	18,067,044	75.5	25,685,910	5,536,794	21.6
TOTAL	81,249,645	24,063,283	29.6	39,893,969	18,418,695	46.2	41,355,676	5,644,588	13.6

POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA POR OCUPACION, SEGUN LA SITUACION EN LA OCUPACION Y POR SEXO

SITUACION EN LA OCUPACION		TOTAL	PROFES. Y TECNICOS	RECTORES Y FUNCIONARIOS PUBLICOS	PERSONAL ADMINISTRATIVO	COMERCIENTE Y ENDEDORE	RABAJADOR DE LOS SERVICIOS	RABAJADOR AMPO, PESC Y CAZA	OBREROS Y CHOFERES	TRABAJOS NO CLASIFICADOS	DESEMPLEADOS
MEXICO											
TRABAJADORES POR CUENTA PROPIA	TOTAL	6,000,902	384,621	180,012	45,378	1,353,733	245,592	2,383,779	1,361,982	45,805	
	HOMBRES	5,178,359	314,223	153,013	31,599	959,655	109,303	2,337,027	1,239,930	33,609	
	MUJERES	822,543	70,398	26,999	13,779	394,078	136,289	46,752	122,052	12,196	
EMPLEADOS POR SALARIO	TOTAL	15,936,229	2,024,594	378,066	2,104,336	1,225,929	1,944,699	2,079,753	5,978,821	200,031	
	HOMBRES	11,538,750	1,055,457	298,295	968,385	805,893	1,099,419	1,964,282	5,190,019	157,000	
	MUJERES	4,397,479	969,137	79,771	1,135,951	420,036	845,280	115,471	788,802	43,031	
TRABAJADORES FAMILIARES NO REMUNERADOS	TOTAL	587,429	9,535	2,979	4,676	52,733	10,774	449,620	41,896	15,216	
	HOMBRES	521,589	4,794	1,554	1,632	27,583	5,150	438,882	34,283	7,711	
	MUJERES	65,840	4,741	1,425	3,044	25,150	5,624	10,738	7,613	7,505	
INCLASIFICABLES SEGUN LA SITUACION	TOTAL	1,538,723	54,748	8,504	32,192	74,540	61,027	260,573	143,821	243,448	659,870
	HOMBRES	1,179,997	29,439	6,388	13,288	46,834	27,353	249,580	120,350	150,212	536,553
	MUJERES	358,726	25,309	2,116	18,904	27,706	33,674	10,993	23,471	93,236	123,317
TODAS LAS CATEGORIAS	TOTAL	24,063,283	2,473,498	569,561	2,186,582	2,706,935	2,262,092	5,173,725	7,526,520	504,500	659,870
	%	100	10	2	9	11	9	22	31	2	3
	HOMBRES	18,418,695	1,403,913	459,250	1,014,904	1,839,965	1,241,225	4,989,771	6,584,582	348,532	536,553
	%	77	6	2	4	8	5	21	27	1	2
	MUJERES	5,644,588	1,069,585	110,311	1,171,678	866,970	1,020,867	183,954	941,938	155,968	123,317
%	24	4	1	5	4	4	1	4	1	1	

POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA POR INDUSTRIA, OCUPACION Y SEXO.

INDUSTRIA (GRANDES DIV.) AMBOS SEXOS	TOTAL	PROFESIONALES Y TECNICOS	PERSONAL ADMIVO. Y FUNC. PUBLICOS	TRABAJADORE DEL CLERIGO	COMER- CIANTES Y VENDE- DORES	TRABAJADORES DE LOS SERVICIOS	TRAB. AGRICOLAS, FORESTALES, DE PESCA Y CAZA	OBREROS Y CHOFERES	TRABAJADORES NO CLASIFI- CADOS	PERSONAS ANTERIORMENTE EMPLEADAS
MEXICO										
AGRICULTURA, CAZA, PESCA Y SILVICULTURA	5,300,114	33,787	21,996	18,589	21,071	27,898	5,046,485	112,835	17,453	0
MINAS Y CANTERAS	260,515	24,038	4,511	34,307	2,649	15,378	1,324	174,219	4,089	0
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	4,493,279	209,115	123,410	309,315	263,202	123,815	82,593	3,330,502	51,327	0
ELECTRICIDAD GAS Y AGUA	154,469	16,135	3,496	39,396	1,641	6,998	542	83,261	3,000	0
CONSTRUCCION	1,594,961	60,828	20,765	36,065	2,185	17,373	4,388	1,448,531	4,826	0
COMERCIOS, HOTELES Y RESTAURANTES	3,875,100	112,405	143,185	369,710	2,282,999	474,135	12,737	462,914	17,015	0
TRANSPORTES, ALMACENAMIENTO COMUNICACIONES	1,045,392	32,130	21,622	191,070	12,085	21,174	2,748	698,252	6,311	0
BANCOS SEGUROS BIENES INMUEBLES SERV. EMPRESAS	791,932	273,841	70,583	281,207	53,868	65,884	1,955	39,705	4,889	0
SERVICIOS COMUNALES SOCIALES Y PERSONALES	5,083,779	1,649,916	137,717	750,216	55,121	1,374,501	12,509	1,068,785	35,014	0
ACTIV. NO ESPECIF.	803,872	61,303	22,276	156,707	12,114	74,836	8,444	107,516	360,576	0
DESEMPLEADOS	659,870	0	0	0	0	0	0	0	0	659,870
T O T A L	24,063,283	2,473,498	569,561	2,186,582	2,706,935	2,201,992	5,173,725	7,526,520	504,500	659,870

HUELGAS Y CIERRES PATRONALES POR INDUSTRIA

MEXICO 1991	TOTAL	AGRICULTURA, SILVICULTURA Y PESCA	MINAS Y CANTERAS	INDUSTRIAS MANUFAC.	ELECTRIC. GAS Y AGUA	CONS- TRUCCION	RESTAURANTES, COMERCIOS Y HOTELES	TRANSPORTES, ALMACENAM Y COMUNICACIONES	BANCOS SEGUROS BIENES INMUEB.	SERV. COMUNALES Y SOCIALES	ACTIVIDADES NO ESPECIFICAS
NUMERO DE HUELGAS Y CIERRES PATRONALES	136	3	8	72	0	5	0	15	0	33	0
TRABAJADORES IMPLICADOS (MILLARES)	64.8	0.2	2.9	50.2	0	3.5	0	1.0	0	7.0	0
DIAS DE TRABAJO NO TRABAJADOS (MILLARES)	668.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ANEXO 5

**CONCENTRADO DE INCIDENCIAS POR UNIDAD RESPONSABLE
PRIMER SEMESTRE 1993**

UNIDAD Y PERIODO	FALTAS	RETARDOS	OMISION DE ENTRADA	OMISION DE SALIDA	DIAS ECONOMICOS	TOTAL	EMPLEADOS REPORTADOS
000 CNDM JUNIO	7	35	0	2	12	56	15
D00 DGAGN ENE-JUN	461	846	23	24	537	1,891	2,381
C00 INEIRMI ENE-FEB	0	24	0	0	0	24	10
D00 PARSEDF ENE-JUN	11	43	0	3	9	66	74
E00 CM1 ENE-JUN	329	1,219	129	87	212	1,986	1,399
F00 TPCA ENE-ABR	540	0	0	0	0	540	360
H00 CNFD ENE-MAY	10	48	0	0	6	64	58
I00 CISN ENE-JUN	490	787	0	0	0	1,277	491
I10 CONAPO ENE-JUN	22	504	2	4	46	578	452
I11 DGAJ ENE-JUN	208	338	51	39	191	827	465
I14 DGRTC ENE-JUN	1,177	2,173	328	137	964	4,779	2,632
I20 DGG ENE-MAR	118	168	0	0	0	286	100
I21 DGDG ENE-JUN	153	512	0	0	0	675	228
I20 DGRFS ENE-JUN	1,033	2,070	513	274	772	4,642	5,400
J11 DGSSPC ENE-JUN	115	125	14	4	0	258	171
J12 DGPC ENE-JUN	185	512	83	21	0	801	313
J13 DGPTM ENE-JUN	2,018	5,573	459	200	1,449	9,709	6,421
I10 DGSM ENE-JUN	1,570	890	18	5	1,895	4,378	12,904
A11 DGRNP ENE-JUN	727	2,304	56	17	0	3,104	1,775
S02 LCI ENE-JUN	46	24	0	0	0	70	46
S10 DGRMSG ENE-JUN	1,756	3,398	246	209	452	5,961	3,819
S11 DGPOP ENE-JUN	176	564	0	0	213	1,053	815
S12 DGG ENE-JUN	748	2,164	232	94	390	3,628	1,710
T O T A L	12,010	24,231	2,164	1,120	7,148	46,673	41,939

BIBLIOGRAFIA

Amaro Guzmán, R. Administración de Personal. México, Limusa. Primera edición. 1981, págs. 315-324.

Arias Galicia, F. Administración de Recursos Humanos. México, Trillas; (décimo sexta reimpresión). 1986, págs. 11-113.

Blum, M. I; y Naylor, J. Psicología Industrial. México, Trillas. Cuarta reimpresión. 1985, págs. 17-91.

Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. México, Mc.Graw-Hill. 1983, págs. 50-92, y 147-172.

Chruden, H; y Sherman, A. Administración de Personal. México, C.E.C.S.A.. Sexta impresión. 1980, págs. 10-25.

Davis Keith, Ph. El Comportamiento Humano en el Trabajo. México, Mc.Graw-Hill. 1985, págs. 91, y 306-308.

Dunnette, M. D; y Kerchner, W.K. Psicología Industrial. México, Trillas. Primera edición. 1986, págs. 16-24.

Fleihman Edwin, A. y Bass Alan, R. Estudios de Psicología Industrial y del Personal. México. Primera reimpresión, diciembre. 1979.

Flippo Edwin, B. Principios de Administración de Personal. México, Mc.Graw-Hill. Traducción de la cuarta edición en inglés. 1978, págs. 105-109.

Gibson L. Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso. México, Interamericana. 1985, págs. 52-56.

Grados Espinosa, J. Inducción, Reclutamiento y Selección. México, El manual moderno, 1988, págs. 2-4.

Hampton, David, R. Administración. México, Mc.Graw-Hill. 1983, págs.50, y 425-458.

Hernández y Rodríguez (LAE); Sergio (CP); Ballesteros Inda, N. Fundamentos de Administración. México, Nueva Editorial Interamericana. Primera edición. 1986, págs. 5-284.

Kast, F. E. Administración en las Organizaciones. México, Mc. Graw-Hill. Cuarta edición, (segunda edición en español). 1990, págs. 25-92.

Kast, Fremont, E; y Rozezbweig, J. Administración en las Organizaciones. México, Mc. Graw-Hill. 1988, págs. 290-297.

Mc. Gregor, D. El Aspecto Humano de las Empresas. México, Diana. 1991, págs. 15-65.

Muñoz Garduño, J. Introducción a la Administración. México, Diana. Segunda edición. 1991, págs. 17-90.

Pigors, P; y Myers, Ch. Administración de Personal. México, Compañía Editorial Continental. Cuarta edición en español de la novena en inglés. Cap. 6. 1985, págs. 129-255.

Pinto Villatoro, R. Proceso de Capacitación. México, Diana, 1992, págs. 17-33.

Rodríguez Estada, M. (D.R.) Motivación al Trabajo. México, El Manual Moderno. Serie Capacitación Integral. Segunda edición. 1988, págs. 13-76.

Schultz, D.P. Psicología Industrial. México, Nueva Editorial Interamericana. 1985, págs. 37-39.

Siegel, L. Psicología Industrial. México, Compañía Editorial Continental. Primera edición. 1973, pág. 43.

Stephen Robbins, P. Administración: Teórica y Práctica. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1989, págs. 35-321.

" LIBROS DE CONSULTA "

Anduaga Ponce, S. Satisfacción Laboral en Relación al Contrato de Trabajo. México, Universidad Femenina de México. Estudios de Psicología Incorporados a la U.N.A.M.. (Tesis). 1992, págs. 1-30.

"Anuario de Estadísticas del Trabajo 1992: Oficina Internacional del Trabajo (O.I.T.)" Ginebra, 51 a. edición; impreso en Suiza, págs. 28-1079.

Colin Estrada, L. Aspectos Sociales y Psicológicos del Ausentismo Laboral. México: Universidad Autónoma de México, Facultad de Psicología. (Tesis para obtener el grado de maestría en Psicología Clínica). 1990, págs. 11-215.

Ferrero, J. Enciclopedia Ciencias de la Comunicación. Psicología. La Psicología Moderna de la "A" a la "Z". Versión Española. Bilbao, Isuri ediciones. 1982, pág. 345.

Merani, A. L. Diccionario de Psicología. México, Grijalbo. 1979, pág. 134.

" REVISTAS "

Berk, L. E. "Relation ship of caregiver education to child-oriented attitudes, job satisfaccion and behaviors toward children". Child Care Quarterly. 14. 1985, pág. 103.

Champagne, P; y Tausky, C. "When job enrichment doesn't pay". Personnel. 55 (1). Enero-Febrero. 1978, págs. 30-40.

Cotton, J; y Tuttle, J. "Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research". Academy of Management Review. 11. 1986, pág. 55.

Doran L. Stone, V; Brief, A; George, J. "Behavioral intentions as predictors of job attitudes: the role of economic choice". Journal of Applied Psychology. 76 (1). 1991, págs. 40-45.

Edward, E. III y Lyman, W. "Efectos del desempeño sobre la satisfacción en el trabajo". Industrial Relations. 7. 1967, págs. 20-28, y 331-341.

Flowers, V; y Hughes, C. "Motivos por los que el personal se queda". Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. págs. 3-14.

Ford, R. "Motivación through the work it self". American Management. New York. 1969, págs. 20-44.

Gottfredson, G; y Holland, J. "A longitudinal test of the influence of congruence job satisfaccion, competency, utilization, and cunter productive behavior". Journal of Conseling Psychology. 37 (4). 1990, págs. 389-398.

Harvey, B; Rogers, J; y Shultz, J. "Sick pay vs. well pay: an analysis of the impact of rewarding employees for being in the job". Public Personnel Management Journal. Summer, 1983, págs. 218-224.

Herzberg, F. "The managerial choice: to be efficient and to be human". Dow James-Irwin Inc. Homewood. 3. 1976, pág. 101.

Herzberg, F. "Una vez más ¿Cómo motivar a sus empleados?: no será mediante el mejoramiento de las condiciones laborales, el aumento de salarios, ni la redistribución de las actividades". Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Tercera Serie, págs. 3-12.

Hom, P; Katerberg, R; y Hulin, Ch. "Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover". Journal of Applied Psychology. 64 (3). 1979, págs. 280-290.

- Lance, Ch. "Evaluation of a structural model relating jobsatisfaction, organizational commitment, and precursor to voluntary turnover". Multivariate Behavioral Research. 26 (1). 1991, págs. 137-162.
- Mobley, W; Horney, S; y Hollingsworth, A. "An evaluation of precursors of hospital employee turnover". Journal of Applied Psychology. 63 (4). 1978, págs. 408-414.
- Norris, D; y Cox, J. "Quality circle programmes: volunteerin for participation". Journal of Ocupational Behavior. 8. 1987, págs. 209-217.
- Patton, A. "Por qué fallan los planes de incentivos". Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Cuarta serie. págs. 2-11.
- Pedalino, E; y Gamboa, U. "Behavior modification and absteeism; intervention in one industrial setting". Journal of Applied Psychology December, 1974 págs. 694-698.
- Phillips, D; Howes, C; y Whitebook, M. "Child care as an adult work environment" Journal of Social Issues. 47 (2). 1991, págs. 49-70.
- Porter, L; y Steers, R. "Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism". Psychological Bulletin. 80 (2). 1973, págs. 151-176.

Steers, R; y Rhodes, S. "Major influences on employee attendance: a process model". Journal of Applied Psychology. August, 1978, pág. 391.

Testa, G. "Organización y dirección de personal". Biblioteca Deusto de Dirección y Organización. Vol. V. Personal, págs. 311-339.

Villalobos de Leal, R; y Romero García, O. "Motivación para el trabajo, rendimiento académico en pregrado e ingreso económico del profesional de la ingeniería". Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 9 (1). 1990, págs. 26-34.

" REVISTAS NO CITADAS "

Phillips, J; and Freedman, S. "contingent pay and intrinsic task interes: moderating effects of work values". Journal of applied Psychology. 70 (2), 1985, págs. 306-313.

Salom de Bustamante, C; y Ramírez, A. "Evaluación del programa de intervención motivacional en secretarías de la industria petrolera". Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 9 (1). 1990, págs. 16-25.