



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

LA ALIENACIÓN EN EL TRABAJO

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

JUAN OCTAVIO ALOR ARRIOLA
GUSTAVO MACHORRO JIMÉNEZ
GABRIELA RANGEL VILLALPANDO

ASESOR:

DRA. NADIMA SIMÓN DOMÍNGUEZ

MÉXICO, D.F.

2006





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

LA ALIENACIÓN EN EL TRABAJO

T E S I S P R O F E S I O N A L

JUAN OCTAVIO ALOR ARRIOLA
GUSTAVO MACHORRO JIMÉNEZ
GABRIELA RANGEL VILLALPANDO



MÉXICO, D.F.

2006

A MIS PADRES:

PALMIRA JIMÉNEZ RODRÍGUEZ
GUSTAVO MACHORRO TORRES

Y A MI HERMANO:

ERNESTO MACHORRO JIMÉNEZ

CON TODO CARIÑO, RESPETO Y ADMIRACIÓN, PORQUE SON MI EJEMPLO A
SEGUIR Y SOBRE TODO POR EL APOYO, EMPUJE Y SOSTÉN QUE NUNCA ME
FALTÓ PARA SEGUIR ADELANTE

GUSTAVO MACHORRO JIMÉNEZ

A MIS PADRES Y HERMANOS:

LOURDES VILLALPANDO MARTÍNEZ

MIGUEL RANGEL RANGEL

CARLOS ANDRÉS RANGEL VILLALPANDO

MIGUEL ÁNGEL RANGEL VILLALPANDO

MARÍA DE LOURDES RANGEL VILLALPANDO

POR SU APOYO INCONDICIONAL

GABRIELA RANGEL VILLALPANDO

A TODA MI FAMILIA
POR SU APOYO, CARIÑO Y COMPRENSIÓN EN TODO MOMENTO

JUAN OCTAVIO ALOR ARRIOLA

AGRADECIMIENTO

A LA DRA. NADIMA SIMÓN DOMÍNGUEZ

POR SU APOYO, ASESORÍA Y AYUDA EN TODO MOMENTO, PERO SOBRE TODO
POR SER UNA PERSONA MARAVILLOSA Y EJEMPLO A SEGUIR

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I	
NATURALEZA DEL SER HUMANO	
1.1 Definición del ser humano.....	12
1.2 Antecedentes históricos del hombre en el trabajo.....	19
CAPÍTULO II	
ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES	
2.1 Concepto de organización.....	29
2.2 Tipología de las organizaciones.....	36
2.3 Compromiso social de las organizaciones.....	39
2.4 El papel del hombre en las organizaciones.....	41
2.5 Relevancia de las organizaciones en el mundo moderno.....	43
CAPÍTULO III	
TEORÍAS ORGANIZACIONALES	
3.1 Frederick W. Taylor.....	51
3.1.1 Fundamentos de la Administración Científica.....	52
3.1.2 Principios de la Administración Científica.....	55
3.1.3 Control del trabajo individual.....	59
3.1.4 Psicología del trabajo.....	64
3.1.5 Necesidad de una dirección y de una instrucción constante de los obreros.....	64
3.1.6 Crítica al Taylorismo.....	68
3.2 George Elton Mayo.....	65
3.2.1 Hawthorne y la Western Electric Company.....	79
3.2.2 Primera fase, la sala de prueba.....	81
3.2.3 Segunda fase, el programa de entrevista.....	82
3.2.4 Crítica a la Teoría de Elton Mayo.....	85

CAPÍTULO IV

ALIENACIÓN

4.1 Concepto de Alienación.....	90
4.2 Enfoques de la Alienación.....	91
4.2.1 Jean Jacques Rousseau.....	91
4.2.2 Georg Wilhelm Friedrich Hegel.....	94
4.2.3 Ludwig Feuerbach.....	94
4.2.4 Karl Marx.....	95
4.2.5 Erich Fromm.....	101

CAPÍTULO V

MOTIVACIÓN

5.1 Concepto.....	114
5.2 Incentivos.....	119
5.3 Teorías Motivacionales.....	121

CAPÍTULO VI

SATISFACCIÓN LABORAL

6.1 Concepto.....	126
6.2 Eventos y condiciones que causan la Satisfacción Laboral.....	129
6.2.1 Carácter intrínseco del trabajo.....	129
6.2.2 Remuneración o salario.....	130
6.2.3 Promoción.....	130
6.2.4 Seguridad de empleo.....	131

CAPÍTULO VII

VII. FLEXIBILIDAD LABORAL

7.1 Acepciones.....	133
7.2 Contrato de Primer Empleo.....	137

CAPÍTULO VIII

ESTUDIOS DE CASO

8.1 Centro Telefónico.....	140
8.1.2 Características del Centro Telefónico.....	140
8.1.3 Objetivo del estudio de caso.....	152
8.1.4 Método del estudio de caso.....	152
8.1.5 Análisis de la información.....	154
8.2 Tienda de Telas.....	177
8.2.1Características de la Tienda de telas.....	177
8.2.2 Objetivo del estudio de caso.....	182
8.2.3 Método del estudio de caso	182
8.2.4 Análisis de la información.....	185
CONCLUSIONES.....	206
BIBLIOGRAFÍA.....	211
ANEXOS.....	215

INTRODUCCIÓN

Podemos decir que la vida de las personas transcurre de manera ordinaria, sin pensar en todo lo que cada individuo puede trascender en su propia vida así como en la de aquéllos que le rodean. Pocas veces pensamos en que la existencia terrenal puede interrumpirse sin nunca haber expresado ideas que ya no tendrán la oportunidad de ser escuchadas por nuestros congéneres. La vital importancia de emitir nuestros pensamientos más honestos es trascender en la vida de los demás por volver públicas opiniones que de nuestro raciocinio hayan surgido y que a su vez ellos considerarán dignas de ser tomadas en cuenta o bien todo lo contrario. Así, la presente investigación ha sido un esfuerzo por aportar elementos que permitan trascender la idea de que el ser humano es lo más valioso en toda organización sobre cualquier situación o interés en particular; es decir, las organizaciones han sido creadas por seres humanos para su servicio, solucionando sus problemas y facilitando su existencia en este mundo. En pocas palabras son dueños de ellas.

Nunca debe olvidarse el garantizar una convivencia racional basada en la colaboración de unos con otros, reconociendo la importancia de cada individuo, atribuyéndole su valor específico, por decirlo de algún modo, pues las personas no son cuantificables, y sobre todo reconociendo que si algún miembro de la sociedad llegara a desaparecer su lugar será insustituible porque su existencia es única. Es decir, se pueden sustituir vacantes, puestos, cargos o títulos pero nunca se puede suplir la presencia de una persona. Esta última es la premisa básica de la que parte este estudio.

Las empresas se caracterizan por generar fuentes de empleo, pero ¿realmente existe una calidad de vida en las vacantes que ofrecen?, ¿las empresas actúan acorde a la naturaleza humana, considerando a sus trabajadores como individuos pensantes, o sólo les interesa su crecimiento económico a costa del rezago de quienes lo hacen posible?, ¿las condiciones son las adecuadas y las más justas?, ¿las empresas reconocen con actos la importancia de las personas, que sin ellas dejarían de existir o sólo se limitan a discursos con buenas intenciones?

La alienación laboral simplemente es la expropiación del trabajo para ayudar al enriquecimiento de otro, que probablemente ni siquiera conocemos o lleguemos a conocer. Ésta es la llave del capitalismo para aglutinar todo el plusvalor y robarle a los trabajadores el producto de su esfuerzo, es como el artista que pinta el retrato de otro en donde toda esa inspiración irá a parar a las paredes del que paga por él.

Es notable la degradación de las personas en distintos tipos de organizaciones. Podemos recortar apuntes de periódico, salvar notas de internet, recapitular anécdotas de conocidos, mirar a nuestro alrededor y así comprender el grado de frivolidad con que se maneja el mundo en general. Si no consideramos que las organizaciones sean producto de las personas para resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades, cuyo único principio y fin de las mismas se concentra exclusivamente en los propios seres humanos, jamás encontraremos lo turbio de un mundo plagado de organizaciones alienadas. Es indebido aceptar la realidad de pertenecer a un mundo mecánico, apoderado de intereses materiales y motivados por fines ajenos a las propias personas. El poder económico de las empresas es producto de una alienación total; las personas ya no se pertenecen a sí mismas, solo sirven para el fortalecimiento de un “algo” que probablemente no logran comprender y que los dueños de los medios de producción llaman utilidad, dividendos, ganancias, rendimientos, plusvalía, riqueza, excedente, etc. Así, las empresas limitan la creatividad y acotan la libertad de las personas, éstas son alienadas.

La alienación simplifica al hombre a un simple recurso; así, nos preguntamos ¿por qué las personas aceptan realizar un trabajo alienante?, ¿es posible que las personas que realizan un trabajo alienado se sientan satisfechas laboralmente? si es así ¿a qué se debe dicha satisfacción o sentimiento grato hacia una actividad que no es congruente con las potencialidades de las personas? Combinando las preguntas centrales sobre las que se ha inspirado esta investigación surge la hipótesis. “Las técnicas de motivación encubren un trabajo alienado provocando una sensación de satisfacción laboral en los trabajadores”.

Dicho de otra forma, la motivación genera un sentimiento positivo y logra que las personas realicen trabajos denigrantes y así enriquecer a otro sin que la remuneración que reciban sea remotamente justa y suficiente para satisfacer sus necesidades más apremiantes.

El objetivo general que se ha establecido para guiar el curso de acción de la presente investigación es: identificar la presencia de alienación en el trabajo, su encubrimiento a través de técnicas de motivación y la relación que tiene con la satisfacción laboral. Asimismo se plantearon objetivos específicos los cuales son:

1. Definir al ser humano para conocer su naturaleza y comprender que el hombre es más que un simple recurso o un medio para alcanzar un objetivo.
2. Comprender el papel de las organizaciones en la actualidad con la finalidad de recordar que éstas son creadas para servir al hombre.
3. Analizar diferentes enfoques que abordan y explican la alienación del hombre.
4. Identificar en las Teorías organizacionales de Frederick W. Taylor y Elton Mayo, la presencia de alienación, el valor del hombre en su papel de trabajador y la visión que tenían respecto al trabajo.
5. Conocer mediante la realización de dos estudios de caso la relación existente entre la alienación y satisfacción laboral.

Asimismo se revisó la bibliografía relacionada con el tema, con el propósito de establecer un marco teórico que permitiera ofrecer un panorama general, para tener las bases necesarias que nos consintieran realizar el estudio de caso, por lo cuál se elaboró un cuestionario que nos permitiera obtener información relevante para comprobar nuestra hipótesis y dar solución a nuestras preguntas planteadas.

Dicha herramienta fue aplicada a dos empresas de distinto giro, la primera es una Tienda de telas y la segunda un Centro Telefónico.

Para lograr los objetivos planteados, la presente investigación se encuentra conformada por ocho capítulos. El primer capítulo aborda diversas acepciones del ser humano hechas por importantes pensadores a través del tiempo, abarcando no sólo el pensamiento occidental, sino también el oriental; esto con el propósito de lograr una perspectiva integral de la naturaleza humana que permita comprender la verdadera importancia del ser humano.

Asimismo, se tocarán aspectos relevantes sobre el papel del ser humano en el trabajo, desde la comunidad primitiva hasta el complejo modo de producción capitalista, el cual impera en gran parte del mundo moderno.

Ya tratado el tema del ser humano, en su aspecto individual, es necesario conocer un poco del ser humano como grupo; por tal motivo el segundo capítulo está enfocado al estudio de las organizaciones, ya que el ser humano tuvo que organizarse con sus semejantes para lograr satisfacer sus necesidades, pues de manera individual le sería casi imposible cubrir. Se consideraron distintas definiciones de organizaciones que se han concebido por estudiosos del tema, con la finalidad de comprender qué son, cómo funcionan y cómo se encuentran estructuradas; asimismo, vemos que las organizaciones no sólo cubren las necesidades de los miembros que las conforman, sino que también cubren las de la sociedad, por lo que es de gran importancia que éstas se guíen por comportamientos éticos, es decir que ejerzan con responsabilidad social.

El tercer capítulo está basado en el estudio de las teorías organizacionales tomando como base a dos grandes exponentes de este tema, por una parte tenemos a Frederick Winslow Taylor considerado como el padre de la Administración Científica, el cual buscó que el ser humano alcanzara su máxima eficiencia en el trabajo con la finalidad de que el trabajador produjera más, y por otra parte tenemos a Elton Mayo, el fundador del movimiento de las

relaciones humanas en la empresa, el cual por medio de sus investigaciones buscó destacar la importancia del ser humano en la empresa.

Este capítulo es muy interesante ya que dentro de las organizaciones se ha buscado que el ser humano en su papel como trabajador logre alcanzar los objetivos económicos que le son impuestos, sin embargo en muchas ocasiones no importa a qué costo, pues el trabajador es visto como un recurso más de la empresa, un medio para alcanzar el fin económico de unos cuantos, por tal motivo se analizaron las teorías de dos importantes autores de la administración con la finalidad de identificar en sus teorías aspectos que convierten al hombre en un trabajador alienado. En el cuarto capítulo abordamos el complejo tema de la alienación, para ello nos apoyamos en concepciones de diversos pensadores, con la finalidad de comprender el origen, evolución y consecuencias en la sociedad.

En el quinto capítulo es sólo una muestra de lo vasto que es el tema de la motivación, pues como sabemos las grandes empresas en su afán de obtener más ganancias, recurren a técnicas motivacionales que han sido desarrolladas a lo largo del tiempo.

Así en el sexto capítulo nos enfocamos a la satisfacción laboral limitándonos a tocar aspectos esenciales como su concepto, los eventos y condiciones que la causan y algunas investigaciones hechas sobre este tópico.

En el penúltimo capítulo es una breve explicación sobre un tema que en los últimos días ha acaparado la atención del mundo, éste es la flexibilidad laboral, vista como una forma de explotación y alienación legal del trabajador.

Por último, abordaremos dos estudios de caso, en los que analizaremos la presencia de alienación en los trabajadores, así como las técnicas motivacionales empleadas y los efectos que éstas tienen en su satisfacción laboral.

CAPÍTULO I

NATURALEZA DEL SER HUMANO

1.1. DEFINICIÓN DEL SER HUMANO

El pretender definir al ser humano y explicar el comportamiento que de su naturaleza emana, ha sido históricamente uno de los campos de estudio más complejos por el simple hecho de ser abordado por los propios seres humanos que difícilmente pueden concebirse a sí mismos.

Desde los grandes filósofos de la antigüedad que intentaron definir al hombre han existido dificultades al momento de fundamentar atinadamente dichas concepciones, originándose diversos debates sobre la naturaleza humana y la misión del hombre en este mundo.

Asimismo, ante la labor tan compleja de estudiar al ser humano podemos encontrar innumerables y brillantes definiciones de estudiosos de diversas épocas, lugares, corrientes y áreas del conocimiento, por lo que atreverse a dar una sola como absoluta es falta de razón e insensato con el conocimiento.

Por tal motivo es indispensable comprender diversas concepciones que del hombre se han dado a lo largo de la historia, así pues, presentamos algunas de ellas:

Sócrates (c. 470-c. 399 a.C.), decía que “el hombre no es accidente cósmico, sino una fase culminante de todo el orden natural, con una función peculiar e importante que realizar. Sólo él puede iluminar a la naturaleza con la luz del entendimiento y dirigir conscientemente su vida y sus actividades dentro de una armonía voluntaria con este orden”.¹

¹ Radhakrishnan, S. y P.T. Raju: *El concepto del hombre. Estudio de Filosofía comparada*, México, FCE, 1977, p. 64

Platón (c. 428-c. 347 a.C.), señalaba que el hombre es una entidad compuesta por cuerpo y alma en donde ésta última se divide en tres: la razón, los deseos corporales y las pasiones. La razón debe de gobernar, sin embargo no se debe buscar la razón a expensas de todo lo demás sino la armonía y la integración de sus elementos.²

Aristóteles (384-322 a.C.), aludía que el hombre es la unión inseparable entre el alma y el cuerpo y es poseedor de la razón, que lo distingue de los demás seres vivos, permitiendo el equilibrio y la armonía, haciendo posible la civilización.³

San Agustín de Hipona (354-430), indicaba que el hombre es un animal al inicio y luego se convertía en espíritu, es decir, primero es malo y carnal, luego bueno y espiritual, renaciendo en Cristo y alcanzando la virtud.⁴

Santo Tomás de Aquino (1225-1274), afirmaba que el hombre no es sólo alma, sino algo compuesto a partir de alma y cuerpo.⁵

Tommaso Campanella (1568-1639), consideraba al hombre “como espíritu creador y cognoscente, cuyo afán no conoce límites como Dios de esta tierra”.⁶

Thomas Hobbes (1588-1679), para él, el ser humano es egoísta y está dispuesto a aprovecharse de los demás para su propio beneficio.⁷

Jean Jacques Rousseau (1712-1778), decía que el hombre es un ser libre capaz de establecer un pacto social, donde todos los miembros velan por el bien común, que no es otra cosa que su propio bien.⁸

Immanuel Kant (1724-1804), describía al hombre como un ser dotado de libertad y racionalidad moral, capaz de usar su voluntad para determinar lo que debe hacerse sin necesitar mayor justificación o explicación.⁹

² Ídem, pp. 25-29

³ Trigg, Roger: *Concepciones de la naturaleza humana. Una introducción histórica*, Madrid, Alianza Editorial, S.A., 2001, pp.45-49

⁴ Monsiváis, Roberto y Santiago Zorrilla A.: *Dinámica social*, México, Limusa, 1973, pp. 147-162

⁵ Trigg, Roger. Op. Cit. 61

⁶ Groethuysen, Bernhard: *Antropología filosófica*, Argentina, Editorial Lozada, 1975, p. 220

⁷ Trigg. Op. cit.,pp. 31-34

⁸ Rousseau, Jean Jaques: *Del contrato social*, México, Alianza Editorial, 1985, pp. 21-26

George Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831), consideraba que el hombre es un ser pensante y el pensamiento es la esencia, la sustancia, el poder universal, y la finalidad del mundo.¹⁰

Charles Robert Darwin (1809-1882), hablaba del hombre como un ser social, asimismo, su sentido moral es la diferencia más importante que hay entre éste y los animales inferiores.¹¹

Karl Marx (1818-1883), partió de la idea de que “el hombre es un ser reconocible y determinable; que el hombre puede definirse como hombre no solo biológicamente, anatómicamente y fisiológicamente sino psicológicamente”.¹²

Sigmund Freud (1856-1939), concebía al hombre como ser biológico y concediéndole gran importancia al inconsciente y a lo sexual.¹³

Erich Fromm (1900-1980), apuntaba que el hombre es producto de su propia creación. Es siempre una manifestación de la naturaleza humana, pero una manifestación que en su forma específica está determinada por la organización social en que vive.¹⁴

Eduardo Nicol (1907-1990), aludía que el hombre es un ente que integra su futuro en el presente... el hombre en cada presente de su vida puede tener conciencia, o la tiene efectivamente, de que no es un ser completo y formado definitivamente, sino que tiene futuro, es decir, que puede hacerse todavía e irse haciendo a sí mismo.¹⁵

Álvaro Jiménez Osornio expuso que el hombre es un organismo biológico que acciona y reacciona en un medio ambiente.¹⁶

⁹ Trigg. Op. cit., pp. 147-152

¹⁰ Hegel, G.W.F.: *Enciclopedia de las Ciencias Filosóficas*, México, Editorial Porrúa, 1985, p. 76

¹¹ Trigg, Roger. Op. Cit., pp. 167-171

¹² Fromm, Erich: *Marx y su concepto del hombre*, México, FCE, 1997, p.36

¹³ Groethuysen, Bernhard: Cit., pp. 101-102

¹⁴ Fromm, Erich: *Psicoanálisis de la sociedad contemporánea*, México, FCE, 1981, p. 19

¹⁵ Trigg, Roger. Op. Cit., pp. 115-117

¹⁶ Gómez, Luis B.: *Iniciación a la antropología, México, Servicios*, 1979, p. 86

El enfoque que hasta ahora hemos venido haciendo se refiere básicamente al pensamiento occidental respecto del hombre, de tal manera que nuestra visión quedaría incompleta si no tomáramos en cuenta la filosofía oriental que es tan antigua y vigente a la vez.

De tal modo, mostramos una serie de concepciones de clásicos orientales:

Lao-Tse (c. 570-c. 490 a.C.), aludía que el hombre habría de dirigirse hacia las vivencias místicas por medio de la concentración, la meditación y que no debería dedicarse a la cultura y la ciencia, sino sencillamente someterse a la armonía de la naturaleza porque la sabiduría de la vida es saber vivir en armonía con todo.¹⁷

Gautama Buda (c. 563-c. 486 a.C.), decía que el hombre labora su perfeccionamiento mediante la victoria sobre sus pasiones, y daba como ideal y único fin al hombre y a la humanidad.¹⁸

Confucio (c. 551-479 a.C.), consideraba al hombre como la medida de todas las cosas, afirmaba que su naturaleza es en principio buena y que es capaz de mejorar su comportamiento si su voluntad está cimentada en un adecuado proceso de aprendizaje.¹⁹

¹⁷ Pla, Roberto: *Tao Te King, Lao-Tse*, México, Editorial Diana, 1972, pp. 7-35

¹⁸ Shure, Eduardo: *Los grandes iniciados. Bosquejo de la historia secreta de las religiones*, México, Editores Mexicanos Unidos, 1978, p. 621

¹⁹ Radhakrishnan: Op. cit., pp. 196-207

Para la concepción china, el hombre es un ser que quiere estar en armonía con la naturaleza y que encuentra su pleno sentido en una vida activa dentro de la sociedad humana, realizando la bondad, cualidad que es la base de sus transacciones, el arbitraje y la armonía con todo, “en la que alcanzará la plena humanidad, es decir, se convertirá en sabio”.²⁰

En otro orden de ideas:

...se puede considerar al hombre como un ente biopsicosocial, pero para hacer esto, primero se debe definir cada uno de los términos que se encuentran en esta afirmación:

- Ente: se refiere a lo que existe o puede existir.
- Bio: Significa vida.
- Psico: Significa alma, mente o actividad mental.
- Social: Perteneciente o relativo a una compañía o sociedad, o a los socios o compañeros, aliados o confederados.

El hombre es un ente, porque existe y su componente bio se refiere a que es un organismo vivo que pertenece a la naturaleza. Su componente psico se refiere a que además de ser un organismo vivo tiene mente, lo que le permite estar consciente de su existencia.

El hombre es un ente social porque recibe influencias favorables y desfavorables como resultado de la interacción con la sociedad (constituida por semejantes a él) que lo rodea y con el medio ambiente físico, en el cual lleva a cabo su vida.²¹

²⁰ Radhakrishnan: Op. cit., p. 257

²¹ Ávila, Claudia: *Psicología médica y sus aplicaciones*, URL: <http://www.monografias.com/trabajos10/guiadep/guiadep.shtml>

Así pues, a partir de la revisión hecha sobre las diferentes concepciones que se tienen del hombre, señalamos las convergencias que entre ellas existen:

1. Desde el punto de vista de que el hombre es *imagen de Dios*, con esencia divina, que es visto como espíritu sin límites, encontramos a San Agustín de Hipona, Tommaso Campanella y Santo Tomás de Aquino.
2. Entre aquéllos que consideran al hombre como principio y fin de las cosas encontramos a los orientales: Lao-Tse, Confucio, Buda, así como los occidentales Erich Fromm y Eduardo Nicol.
3. Entre quienes exaltan la razón están Sócrates, Platón. Aristóteles, Kant y Hegel.
4. Entre los autores que le dan gran relevancia al hombre como un ser social tenemos a Jean Jacques Rousseau, Charles Darwin y Karl Marx.
5. Sigmund Freud atribuye un gran peso al aspecto sexual en la vida del hombre.
6. Pero no todo es maravilla en la concepción del hombre, pues Thomas Hobbes afirma que el hombre es malo por naturaleza.

Ahondando en las concepciones efectuadas por estos autores podemos deducir que existen semejanzas claras que facilitan el estudio del ser humano; dentro de las más contundentes tenemos:

- a) El hombre es un ser vivo.
- b) El hombre está sujeto a la ley natural (tiene un ciclo y muere).
- c) El hombre es un ser espiritual, temporal y espacial.
- d) El hombre es un ser unitario.
- e) El hombre es poseedor de la razón lo que lo distingue de los demás seres vivos.
- f) El hombre es un ser social capaz de estar en equilibrio con su entorno.
- g) El hombre es un ser libre.

Asimismo, sin la intención de adjudicar un concepto único del ser humano y respetando a los grandes pensadores que han dado origen a este estudio y que se han retomado en esta investigación es de nuestro entendimiento concebir al hombre como:

“Un ser libre conformado por cuerpo y alma; que cuenta con la capacidad de razonar, lo que lo distingue de los demás seres vivos, permitiéndole interactuar con sus semejantes para desarrollarse como individuo en un medio ambiente, con la finalidad de satisfacer sus necesidades y además buscar el bien común”.

I.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL HOMBRE EN EL TRABAJO

El hombre a lo largo de su historia ha logrado el dominio casi absoluto sobre la producción de alimentos y demás satisfactores necesarios para su subsistencia. Las grandes épocas del progreso de la humanidad coinciden, de una manera directa con las épocas en que se extienden las fuentes de supervivencia.

Así pues, el hombre, en su afán por satisfacer las necesidades propias de su especie se ha visto inmerso en sistemas productivos con características distintas. De tal modo que la comunidad primitiva coincide con los orígenes de la especie humana. Su estructura económica es el primer modo de producción y se divide en salvajismo y barbarie. En esta época se sobrevivió con la recolección de frutos, hortalizas silvestres, la pesca, el descubrimiento del fuego y el inicio de la cacería. En la forma de supervivencia con base en la domesticación de animales, el desarrollo de la alfarería, el uso del hierro, así como el cultivo de las plantas permite que se realice una estructura económica basada en la colaboración para el trabajo.

El paso del salvajismo, periodo en que predomina la recolección, a la barbarie; periodo en que aparecen la agricultura y la ganadería, representa uno de los avances más importantes de la humanidad para incrementar los alimentos por medio del trabajo humano.

El descubrimiento de los metales cubrió por completo las formas de producción con que contaba. Dadas las condiciones históricas de esa época, el aumento de la productividad del trabajo y el hecho de extender el campo de la actividad productora trajo un medio adicional de fuerza de trabajo que proporcionaba la guerra; la esclavitud y como consecuencia la escisión de la sociedad en dos clases: señores y esclavos. Con la desintegración de la comunidad primitiva, las fuerzas productivas crean las condiciones para que se modifiquen las viejas relaciones sociales de producción. Ello da origen a una nueva organización social con rasgos propios conocido como esclavismo.

En esta etapa el comercio se desarrolló ampliamente, surgiendo los mercaderes, apareció y se desarrolló la moneda que facilitaba el intercambio de productos. Las relaciones sociales de producción esclava fueron de explotación, basadas en la propiedad privada de los medios de producción.

El trabajo de los esclavos no era altamente productivo debido al desinterés, pues nada les pertenecía, se requería de una alta cantidad de esclavos para que fuera rentable su explotación, así surgen las rebeliones de esclavos quienes no estaban de acuerdo con el trabajo forzado.

Como ejemplo mostramos un fragmento de Espartaco de la obra de Howard Fast, respecto al sentimiento de los esclavos y su situación:

... “Pero el resultado es que nosotros vivimos ahora en una tierra de esclavos, y ésta es la base de nuestras vidas y el sentido de nuestras vidas [...] y toda la cuestión de nuestra libertad, de la libertad humana, de la república y del futuro de la civilización, será determinada por nuestra actitud hacia ellos. Ellos no son humanos; tenemos que comprender esto y dejar de lado el insensato sentimiento de los griegos en sus charlas sobre la igualdad de todos cuantos caminan y hablan.”²²

Muchos de los esclavos fueron liberados y les repartieron las tierras para que las cultivaran a cambio de tributos. Estos esclavos liberados eran los colonos o antecesores de los siervos feudales. En esta etapa se da el periodo de transición del esclavismo al feudalismo.

La desintegración del esclavismo se debe a dos causas principales: la descomposición interna del régimen esclavista por sus contradicciones y la invasión de los pueblos bárbaros al Imperio Romano. Estos elementos traen como consecuencia la implantación del modo de producción feudal.

²² Fast, Howard: *Espartaco*, México, Biblioteca del Militante, Partido de la Revolución Democrática, 1999, p.44

Así, la edad media se caracterizó por mantener una producción eminentemente agrícola en la que imperaba rígido e inquebrantablemente el sistema de clases sociales. El señor era amo absoluto del feudo; el siervo, poco más que simple parte de la propiedad de la tierra, disfrutaba sólo la “tenencia” de la misma, entregando parte de sus productos al señor feudal.

En retribución, el señor protegía al siervo contra las depredaciones de otros señores feudales. Aparte de este régimen en el que la tierra y siervo formaban parte de un todo indivisible, el artesano especializado producía en los burgos, que son el antecedente de las ciudades, en éstos existían talleres artesanales cuya estructura era jerárquica, pues comprendía al aprendiz, oficial y maestro.

También en el feudalismo existieron organizaciones sociales como los gremios, los cuales eran asociaciones de artesanos para la defensa de sus intereses y las guildas, éstas eran asociaciones de comerciantes con el mismo fin que los anteriores; ambos contribuyeron al desarrollo del comercio.

“Por otra parte, a partir del siglo XII empezaron a surgir elementos dominantes en un nuevo modo de producción; precisamente, la importancia del feudalismo también radicaba en que su seno se desarrolló el modo de producción dominante hoy en buena parte del mundo: el capitalismo”²³

Algunos de los elementos que se dan en la transición del feudalismo al capitalismo son:

...La producción artesanal propició el desarrollo del comercio, de ello la formación de mercados locales, regionales y finalmente mercados nacionales.

²³ Méndez José S., Santiago Zorrilla y Fidel Monroy: *Dinámica social de las organizaciones*, México, McGraw-Hill, 3ª edición, 1996, p.59.

Se gestó el nacimiento de una nueva clase social, la burguesía, que apoyaba la centralización del Estado y la desaparición de todas las relaciones feudales.²⁴

La tierra cedió a la fábrica y al comercio el primer puesto como fuente de riqueza. La fábrica sustituyó al taller y en lugar de artesano emergió el obrero que vende su fuerza de trabajo por un salario.

El artesano ya no se agrupará en gremios para defender sus intereses frente a otros artesanos. El obrero se agrupará en sindicatos para defenderse del capitalismo, el cual abarca desde el siglo XVI hasta nuestros días comprendiendo dos fases, la de libre competencia o premonopolista, que comprende desde el siglo XVI hasta 1870 aproximadamente, y la imperialista o monopolista desde 1870 a la actualidad.

Dentro de este contexto, a finales del siglo XVIII tuvo lugar un fenómeno que provocó una profunda transformación en la economía: la Revolución Industrial.

La Revolución Industrial se avocó a incrementar el maquinismo, olvidando al hombre como tal, y considerándolo como objeto de explotación; las personas que participaban en el proceso de la producción dependieron más de otras y los problemas entre obreros y patrones se tornaron en conflictos.

Encomiar el desarrollo que se gestó durante el periodo de la Revolución Industrial sería demasiado vago debido a que el costo pagado por las personas dentro de las fábricas fue más alto de lo que sabemos de acuerdo a la historia tradicional, enfocada de manera casi absoluta a poner de relieve los aspectos “positivos” generados durante esta época dejando de lado la explotación de los trabajadores que suscitaron el progreso mencionado por la mayoría de los autores.

²⁴ Idem., pp. 59-60

...Por ejemplo “el trabajo de menores de edad era común y a veces comenzaba a la edad de cuatro años; las horas de labor eran generalmente desde el amanecer hasta el anochecer y se cometía toda clase de abusos con demasiada frecuencia”.²⁵

Al respecto Robert L. Heilbroner cita un suceso ilustrativo de la manera en que los obreros eran explotados:

...Un Comité del Parlamento designado en 1832 para examinar dichas condiciones, entrega el siguiente testimonio que presentó el superintendente de una fábrica:

Pregunta: Durante la época de actividad, ¿a qué hora de la mañana acudían estas muchachas a la fábrica?

Respuesta: Más o menos durante seis semanas, en la época activa, entraban a las tres de la mañana y terminaban a las diez o casi diez y media de la noche

Pregunta: ¿Qué intervalos se concedían para descansar y refrescarse durante esas diecinueve horas de trabajo?

Respuesta: Para el desayuno, un cuarto de hora; para la comida media hora; y para tomar bebidas un cuarto de hora.

Pregunta: ¿Se tomaba alguna parte de ese tiempo para limpiar la maquinaria?

Respuesta: Generalmente, tenían que hacer lo que ellos llaman “secarla”; alguna vez esto tomaba todo el tiempo del desayuno o del refresco.

Pregunta: ¿No le resultaba a usted difícil despertar a sus hijos para este trabajo excesivo?

Respuesta: Sí. Al principio teníamos que levantarlos dormidos y sacudirlos.

Pregunta: ¿Ha tenido alguno de ellos algún tipo de accidente como consecuencia de este trabajo?

²⁵ Heilbroner, Robert L.: *La formación de la sociedad económica*, México, FCE, 1975, p. 144.

Respuesta: Sí, mi hija mayor...la rueda dentada le agarró la uña del dedo índice y se lo retorció hasta debajo del nudillo.

Pregunta: ¿Ha perdido ella ese dedo?

Respuesta: Está cortado hasta la segunda coyuntura.

Pregunta: ¿Le fueron pagados sus salarios durante ese tiempo?

Respuesta: En cuanto ocurrió el accidente, le suspendieron los salarios por completo.²⁶

Podemos observar que en el capitalismo se contrata a obreros que trabajen más por menos, se les alienta a competir entre ellos, se contrata a inmigrantes, personas pobres que no tienen otra opción más que venderse al sistema; ya que para el capitalista, el obrero sólo es un medio para conseguir un fin, es decir, incrementar su capital. Este fin lo logra mediante el aumento de horas de trabajo por un salario mínimo, haciendo que los obreros trabajen más rápido evitando tiempos muertos y desperdicio de movimientos, ya que esto implicaría una pérdida en el capital.

Debido a esto, los obreros luchan por defenderse de este abuso, buscan cubrir sus necesidades y alcanzar sus objetivos, como respuesta a esto los capitalistas se ven obligados a introducir maquinaria para aumentar la productividad, y al aumentar ésta en relación con el salario, reducen la mano de obra necesaria lo que provoca un aumento en el grado de explotación. Sin embargo, el obrero continuaba con su resistencia lo que propició que el dueño de los medios de producción implementara nuevas técnicas, como la división del trabajo y modificación en los procesos de producción con la finalidad de seguir incrementando su capital.

²⁶ Citado en Heilbroner, Robert L.: *La formación de la sociedad económica*, México, FCE, 1975. p. 145

Este sistema de explotación del hombre por el hombre se caracteriza por:

...Las clases sociales fundamentales y antagónicas del capitalismo son: la burguesía, que son los capitalistas, dueños de los medios de producción y el proletariado, que son los obreros asalariados, que tienen que vender o alquilar su fuerza de trabajo para poder subsistir.

Los capitalistas compran el trabajo de obreros asalariados quedándose con una parte que es la plusvalía, únicamente por ser los dueños de los medios de producción.

Sobre la base de la propiedad privada de los medios de producción se sigue dando la explotación del hombre por el hombre; es decir las relaciones sociales de producción son de explotación.²⁷

Como respuesta al sistema capitalista y todo lo que éste representa, surge un modo de producción que busca contrarrestar sus efectos, este pensamiento tuvo sus orígenes en 1848 gracias al filósofo alemán Karl Marx, quien logró consolidar una serie de ideas de diversos pensadores en una doctrina socioeconómica, denominada Socialismo, cuya finalidad es repartir justamente la riqueza y terminar con las desigualdades sociales. Sin embargo, fue hasta 1917 por vía revolucionaria encabezada por Lenin (Vladímir Ilich Uliánov), que surge el primer país socialista, Rusia. Con este triunfo se estableció una República que quedó en manos de los demócratas; asimismo, Lenin convirtió el Partido Obrero Social Demócrata Ruso en el Partido Comunista Ruso en 1918, ligado a los consejos de obreros y campesinos. Posteriormente, en China, el Partido Comunista dirigido por Mao Tse Tung logró en 1949 después de una larga lucha civil establecer la República Popular China.

²⁷ Méndez Zorrilla Op. cit., pp. 60-61

Gracias a estas muestras de gobierno socialista, el pensamiento Marxista logró expandirse e influir en diversos países continuando vigente en: Cuba, Corea del Norte, Vietnam, Mongolia, etc.

Algunas características de este modo de producción son:

...Desaparición de la propiedad privada sobre los medios de producción

Al no existir la propiedad privada desaparece la explotación del hombre por el hombre, ahora las relaciones sociales de producción son de cooperación y de ayuda mutua.

En la sociedad socialista no se producen mercancías, sino satisfactores, tomando en cuenta las necesidades sociales de la población.

Una supuesta teoría del socialismo es que las clases sociales tienden a desaparecer.

Reducción del desempleo, ya que se planifica la adecuada utilización de la fuerza de trabajo, así como las necesidades de técnicos y profesionales en determinadas áreas.

No hay grandes contradicciones entre el campo y la ciudad; lo que existe es un crecimiento, desarrollo armónico y equilibrado, lo cual se controla por medio de la planificación.

De acuerdo a los planteamientos teóricos de Marx y Engels, el Socialismo es un modo de producción que representa la transición hacia una sociedad más avanzada que es el Comunismo la cual no se ha dado históricamente y no se ve que los países socialistas vayan al Comunismo.²⁸

²⁸ Ídem, p.65

Como hemos apreciado en el primer capítulo, a través de los tiempos han existido diversas concepciones del hombre cuya finalidad de comprender la naturaleza humana, teniendo como común denominador que éste se encuentra conformado por cuerpo y alma, está dotado de razón, tiene deseos y necesidades, es un ser social capaz de estar en equilibrio con su entorno, es un ser libre lo que significa que puede tomar sus propias decisiones, mismas que dirigirán el rumbo de su vida; sin embargo, haciendo un breve recorrido por la historia podemos observar que el hombre en su papel de trabajador ha perdido la pertenencia de sí mismo, es decir, ha llegado a formar parte de un sistema en donde su esencia recae en la generación de recursos económicos dejando “al hombre” en segundo plano, siendo éste un medio para alcanzar o lograr el fin de unos cuantos que son poseedores de los medios de producción; generando una ***alienación en el trabajo***, y soslayando la autorrealización del ser humano.

Es importante destacar que el hombre por sí mismo no puede o no podría satisfacer de una manera integral sus necesidades, puesto que para lograrlo es necesaria la interacción con sus semejantes, lo que conlleva a formar o establecer organizaciones que no sólo satisfagan las necesidades de sus miembros sino que también ayuden a la satisfacción de otros que conforman su entorno, esto se ha mostrado desde la comunidad primitiva hasta nuestros días, de tal manera que es de gran relevancia analizar cómo funcionan las organizaciones actuales y sobre todo el papel del trabajador dentro de ellas. Por tal motivo consideramos iniciar el siguiente capítulo con una breve revisión de conceptos de organización, su clasificación, su compromiso social en la sociedad, pero sobre todo, el papel del ser humano como trabajador dentro de ellas.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES

2.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Desde los orígenes del ser humano las organizaciones han estado presentes, no se puede hablar de evolución sin pensar en el papel tan importante que han jugado éstas en el desarrollo de la humanidad.

Desde las sociedades primitivas encontramos la constitución de organizaciones rudimentarias para facilitar la sobrevivencia del grupo ante un entorno hostil. El hombre con su capacidad de pensar comprendió que el trabajo organizado era la clave para mantener su existencia ante las adversidades de la vida, una casualidad no fue la sobrevivencia del hombre, la caza se organizaba en grupos con roles bien definidos en donde cada uno de los miembros se comprometía con su papel dentro del grupo y como resultado notable, desde luego, fue la preservación de la vida humana en este mundo.

Hay una verdad innegable y es que el ser humano sin la existencia de las organizaciones sería un ser vulnerable o mejor dicho se encontraría al borde de su desaparición. Se debe destacar que en el mundo de hoy las organizaciones son las principales generadoras de avances a distintos niveles y en distintos campos.

Así, se puede decir, que en gran medida el logro de los objetivos de la sociedad se da por la existencia de grupos de personas que unen sus esfuerzos para alcanzar un fin determinado. Al respecto, podemos afirmar que el concepto de organización procede del hecho de que el hombre es incapaz de satisfacer todas sus necesidades por sí mismo y es sólo hasta que varios hombres unen y coordinan sus esfuerzos individuales, que se percatan de que esta unión es capaz de conseguir cosas que de forma aislada cada individuo no podría lograr.

Como podemos observar el papel que juegan las organizaciones en la historia es vital, por tal motivo, para hablar de éstas, es imprescindible conocer lo que es una organización, conceptualizada por distintos autores de la siguiente manera:

Oliver Sheldon define a la organización como "la máquina de la gerencia para alcanzar los fines determinados por la administración".¹

Henry Fayol conceptualiza a la organización como todo un clásico de la administración: "la función de proveer a la empresa de lo que requiere para su desempeño (organización de tipo humano y material)".²

Pues bien, estas definiciones hacen referencia a la organización considerándola como un verbo, pero, como sustantivo y estructura social con vida propia dentro del mundo moderno ¿cómo podemos concebir a una organización?

Joseph A. Litterer habla de la organización de la siguiente manera: "Es una invención social e instrumento que el hombre ha desarrollado para lograr cosas que, de otra forma, no podría obtener".³

En esta definición apreciamos que la concepción de organización ya no aglutina una serie de actividades sino más bien le otorga vida propia y personalidad como un ente de tipo social.

¹ Citado en Sexton, William P.: *Teoría de las organizaciones*, México, 1994, p.38

² Ídem, p.80

³ Litterer, Joseph A. *Análisis de las organizaciones*, México, Trillas, 1991, p.6

Así pues, las organizaciones son creadas y están formadas por individuos y en un sentido más amplio, se pueden considerar como sistema, entendiendo éste como “un conjunto de unidades interrelacionadas de manera más o menos compleja y que actúan en función del todo”⁴

De manera tal, que requiere de una serie de insumos para poder operar, los cuales son transformados y procesados a fin de alcanzar un resultado final que es propiamente su razón de ser y que, desde luego debe ser útil para las personas, quienes a cambio proporcionarán a la organización la retroalimentación necesaria para que inicie de nuevo con la generación de insumos.

Al respecto, Edgar Schein propone una serie de características propias de las organizaciones:

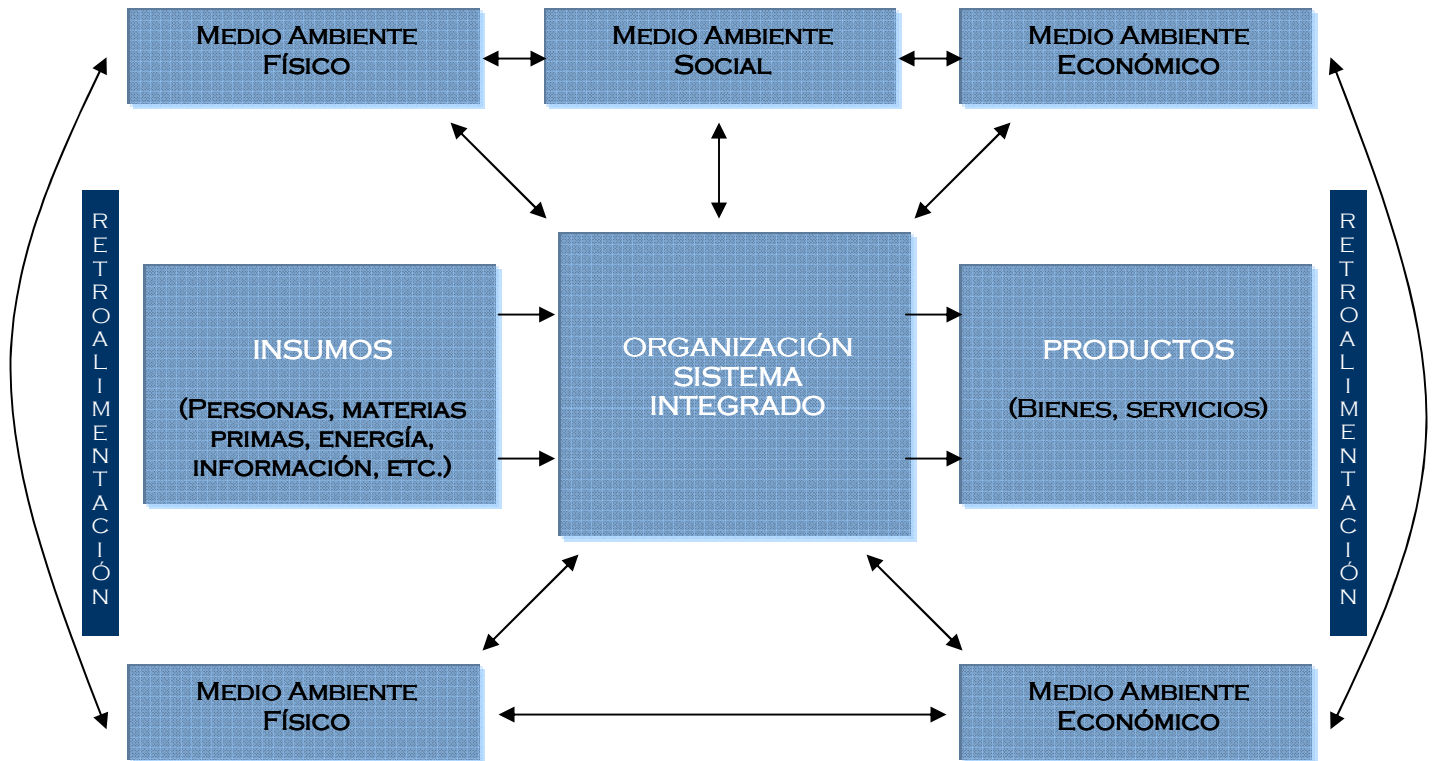
- ...1. La organización debe concebirse como un sistema abierto; es decir, que tiene múltiples relaciones con el ambiente.
2. La organización debe concebirse como un sistema con múltiples propósitos o funciones necesarias para integrar y coordinar.
3. La organización conlleva muchos subsistemas en interacción dinámica.
4. Dado que los subsistemas son mutuamente dependientes, sus cambios afectarán el comportamiento de los demás.
5. La organización existe en un ambiente dinámico.
6. Las múltiples relaciones entre la organización y su ambiente dificultan especificar claramente las fronteras de una entidad dada.⁵

⁴ Michel, Guillermo: *Ecología de las organizaciones*, México, Trillas, 1974, p.27

⁵ Méndez Zorrilla Op. cit., p. 76

El conjunto de las características anteriores queda plasmado gráficamente de la siguiente forma (Diagrama 2.1):

DIAGRAMA 2.1
REPRESENTACIÓN DIAGRAMÁTICA DE LA INTERRELACIÓN
DE LOS ELEMENTOS QUE DEFINEN A LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Méndez José S., Santiago Zorrilla y Fidel Monroy: *Dinámica social de las organizaciones*, México, McGraw-Hill, 3a edición, 1996.

Podemos observar esta situación con un ejemplo muy sencillo, tomemos el caso de una fábrica de zapatos; tenemos que necesita una serie de insumos como piel, maquinarias, hilos, recursos financieros y sobre todo personas que armonicen todos estos elementos de tipo material y técnico. El resultado será calzado que permita a las personas vestir y resguardarse del medio ambiente y que a cambio generará para la organización liquidez mediante una retribución económica por el bien recibido.

Continuando con las concepciones hechas sobre la organización encontramos que Max Weber las define como “un sistema de actividad continua encaminada a un propósito de tipo particular”.⁶

Al respecto, Karl Marx, puntualiza que la organización es “un instrumento para dividir el trabajo por hacer, de tal suerte que a mayor complejidad del proceso se generará una división más especializada del mismo”.⁷

Por otro lado, Amitai Etzioni, contempla la cuestión del compromiso social y se refiere a éstas como “unidades sociales que persiguen fines específicos; su misma razón de ser es el servicio de estos fines”.⁸

En cuanto a Talcott Parsons, las define como “unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”.⁹

“Para Barnard la organización es como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, necesarias para que el individuo pueda superar sus limitaciones biológicas, físicas y de relación social”.¹⁰

Por su parte, Edgar H. Schein, considera la organización como “la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad”.¹¹

⁶ Ídem, p.80

⁷ *Ibíd.*

⁸ Etzioni, Amitai: *Organizaciones modernas*, México, UTEHA, 1972, p.8.

⁹ Hall, Richard H.: *Organizaciones: estructura y proceso*, Madrid, Prentice-Hall, 1976, p.6.

¹⁰ Méndez Zorrilla Op. cit.,p. 81

¹¹ Schein, Edgar H.: *Psicología de la organización*, Madrid, Prentice-Hall, 1975, p.19

Asimismo mostramos una síntesis de las concepciones de organización antes mostradas (Tabla 2.1):

TABLA 2.1
CONCEPCIONES DE ORGANIZACIÓN DE ACUERDO A DIVERSOS AUTORES

AUTOR	LA ORGANIZACIÓN ES...	SIRVE PARA...
OLIVER SHELDON	Una máquina	Alcanzar fines
HENRY FAYOL	Una función	Proveer a la empresa
JOSEPH A. LITTER	Invencción social	Lograr cosas
MAX WEBER	Un sistema de actividad continua	Lograr un propósito
AMITAI ETZIONI	Unidades sociales	Conseguir fines específicos
TALCOTT PARSONS	Una agrupación humana	Alcanzar fines específicos
BARNARD	Un sistema de actividades coordinadas	Superar las limitaciones del individuo
CARLOS MARX	Un instrumento	Dividir el trabajo
EDGAR SCHEIN	Una coordinación racional de actividades	Conseguir un fin común

Fuente: Elaboración propia con bases en los autores mencionados

Como podemos observar en la tabla anterior, algunos autores consideran a las organizaciones como un elemento mecánico, así, tenemos a Marx, en una obvia crítica al sistema capitalista, dice que es un instrumento, Sheldon que se refiere a ésta como una máquina; por otro parte, Schein, Burk, Barnard y Weber se refieren a ella como un sistema de actividades; Etzioni y Parsons hacen referencia a la organización como asociaciones humanas, mientras que Litter la concibe como invención social, a su vez, Fayol la define como una simple función. Coincidiendo todas en que las organizaciones son creadas para alcanzar un fin.

Tomando como referencia las anteriores definiciones consideramos que una organización es:

Es una entidad con vida propia cuyas células son los seres humanos apoyados por recursos inanimados (financieros, materiales y técnicos) que crea cosas útiles y benéficas a la sociedad, sirviendo a ésta incluyendo a los miembros que la integran, es decir, es una entidad viva pero al servicio exclusivo de las personas.

Es un sistema social conformado por la interacción de seres humanos que apoyándose en recursos financieros, materiales y tecnológicos, logra satisfacer no sólo sus necesidades, sino también las de la sociedad, pues ésta es creada por y para las personas.

2.2 TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Existen diversas clasificaciones de organizaciones, entre las cuales tenemos (Tabla 2.2):

TABLA 2.2
CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

AUTOR	TIPOS DE ORGANIZACIÓN	EJEMPLOS
TALCOTT PARSONS	<ul style="list-style-type: none"> a) de producción b) de metas políticas c) integrativas d) de mantenimiento de patrones 	<ul style="list-style-type: none"> a) empresas (bienes y servicios) b) partidos, sindicatos c) educativas, culturales d) educativas, culturales
RENATE MAYNTZ (CON BASE EN SUS OBJETIVOS)	<ul style="list-style-type: none"> a) que se limitan a la coexistencia de sus miembros b) que actúan de manera determinada sobre las personas admitidas c) que buscan el logro de cierto resultado hacia fuera 	<ul style="list-style-type: none"> a) círculos de esparcimiento o recreación b) escuelas, universidades, hospitales, prisiones c) administración, policía, partidos, asociaciones benéficas
METER BLAU Y WILLIAM SCOTT	<ul style="list-style-type: none"> a) de beneficio mutuo b) firmas comerciales c) de servicios d) de bienestar común 	<ul style="list-style-type: none"> a) sindicatos, partidos políticos, sectas y clubes b) industrias, bancos, almacenes c) hospitales, escuelas d) oficinas gubernamentales, policía, bomberos, instituciones de investigación científica
AMITAI ETZIONI (CON BASE EN LA FUNCIÓN DE CONTROL)	<ul style="list-style-type: none"> a) coercitivas b) utilitarias c) normativas 	<ul style="list-style-type: none"> a) prisiones b) empresas, bienes y servicios c) iglesias
DANIEL KATZ Y ROBERT KAHN	<ul style="list-style-type: none"> a) productivas b) de mantenimiento c) de adaptación d) político administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> a) empresas (bienes y servicios) b) escuelas, sectas religiosas, universidades, institutos de investigación c) de adaptación d) partidos políticos, sindicatos, organizaciones de profesionales

Fuente: Méndez José S., Santiago Zorrilla y Fidel Monroy: *Dinámica social de las organizaciones*, México, Mc Graw-Hill, 3a edición, 1996.

Para los fines del presente estudio emplearemos una clasificación de las organizaciones de acuerdo a criterios muy específicos y que se señalan a continuación (Tabla 2.3):

TABLA 2.3
NATURALEZA Y TIPO DE LAS ORGANIZACIONES

NATURALEZA	CATEGORÍAS
De acuerdo a la obtención de sus recursos:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Públicas ➤ Privadas
De acuerdo con el tipo de necesidad que satisfacen:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Primarias ➤ Secundarias ➤ Terciarias
De acuerdo con el mercado que cubren:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nacionales ➤ Internacionales
De acuerdo a su tamaño:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas micro ➤ Empresas pequeñas ➤ Empresas medianas ➤ Empresas grandes
De acuerdo al objetivo que persiguen:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas lucrativas ➤ Empresas no lucrativas

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida

Asimismo, consideraremos la clasificación que se refiere al objetivo que persiguen las organizaciones, debido a que las organizaciones lucrativas son uno de los campos en que se desarrollan estudiosos de la administración y que, como profesionales se dedican gran parte de su vida laboral a generar utilidades y alcanzar los objetivos trazados por organizaciones de este tipo.

Debemos apuntar que las organizaciones lucrativas tienen como fin único y primordial el crecimiento económico y la acumulación de capital, por lo que casi siempre el factor humano pierde su importancia pese a ser el sustento de toda organización.

Desde luego, toda organización lucrativa genera fuentes de empleo; sin embargo, la mayoría de éstas no son congruentes con su compromiso social para el cual deben servir y que en el papel debe iniciar y terminar en las personas mismas; es decir, las personas no son consideradas en realidad como las más importantes, lo que se valora de ellas en la mayoría de las organizaciones lucrativas es la capacidad de dinero que generan a los intereses de los dueños de los medios de producción.

Otro aspecto de sumo interés que se debe analizar es la razón de ser de las organizaciones, en donde desde luego es conseguir para la sociedad todo aquello que no lograrían los individuos de una manera aislada.

Para que las organizaciones aspiren a mantener vigente su razón de ser, necesitan de las personas, que, sin ser dueñas de la organización, permiten que ésta logre satisfacer su misión existencial: servir a la gente. Así, se puede entender que un problema elemental en toda organización es el nivel de compromiso que cada uno de sus miembros tenga hacia la misma y que, con base en este compromiso se permitan generar de manera satisfactoria los bienes que a la propia sociedad sirvan para su desarrollo. Así llegamos a un aspecto importante: *el compromiso social de las organizaciones*.

2.3 COMPROMISO SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

Toda organización al momento de ser creada persigue en primera instancia el logro de ciertos objetivos que justifiquen su existencia, y por otro lado, la obtención de los medios suficientes para poder crecer y sobrevivir; ambas cuestiones paralelas a un compromiso social.

Las organizaciones al ser consideradas como sistemas, deben relacionarse con distintos grupos y por lo tanto, deben hacerse responsables por las decisiones y acciones que tienen sobre ellos, así, debemos entender por compromiso social, las obligaciones que de manera voluntaria se imponen las organizaciones en sus relaciones con los distintos agentes con los que en su devenir diario interactúa, de manera que sus comportamientos estén orientados por criterios éticos.

El compromiso social no sólo es responder a las necesidades de los accionistas, o generar beneficios para repartir dividendos, la responsabilidad social va más allá, debe atender intereses que sean de carácter social y no sólo de tipo económico.

Pero, ¿es posible lograr un balance entre lo económico y lo social?, muchas organizaciones consideran que no, pues alegan que darle importancia a programas de acción social repercutirá en la rentabilidad de la empresa; sin embargo, no se detienen a pensar en los beneficios que acarrearían a largo plazo estas acciones, puesto que al dar el énfasis adecuado a la responsabilidad social crearán una mejor imagen corporativa.

Por ejemplo, una maquiladora además de producir bienes y generar ganancias debe velar por la ecología en sus procesos, seguridad y salud para sus trabajadores y garantía para los consumidores de sus productos.

Un gobierno además de buscar arraigarse en el poder e impulsar la economía de su Estado debe ver por la protección de su población, educación de la misma y bienestar social en todos los niveles.

El departamento de armas de cualquier país debe ocuparse de la seguridad de su país y estar presente en emergencias, pero no debe olvidar antes de tomar algún tipo de decisión aspectos ambientales y sobre todo la conservación de vidas humanas. Así, los objetivos de las organizaciones deben observar el compromiso social.

La responsabilidad social va mas allá de simples palabras de buena voluntad, o acciones temporales sólo para beneficio propio, la responsabilidad social es un compromiso real de las organizaciones, es velar por el bienestar de las personas, sin importar si son accionistas, trabajadores o consumidores, preocupándose por sus necesidades, atendiendo a sus reclamos y respetando sus derechos.

Pero, ¿en realidad las organizaciones luchan incansablemente por considerar en sus acciones el compromiso social?, consideramos que un número significativo de casos, no. Es fácil hacer esta deducción, pues si así fuera, no encontraríamos en el mundo miseria, hambre, desigualdad, violencia, injusticia, etc.

Si bien no se puede decir de manera categórica que todas las organizaciones dejan de lado el compromiso social, sí se puede afirmar que muy pocas le dan el valor debido al tomar decisiones sustanciales. Por ejemplo:

En un matadero de Pittsburg, Texas, propiedad de Pilgrim's Pride, y que provee pollos a los Kentucky Fried Chicken de Louisville, Ky., fue grabado un video donde se muestra escenas de maltrato brutal contra animales.

Entre las los actos que son llevados a cabo en este criadero, los trabajadores pintan las caras con aerosol de los pollos, arrancan sus picos, les arrancan la cabeza, escupen en los ojos de los pollos, son pisoteado por diversión y dejados malheridos y agonizantes en el suelo; los lanzan vivos contra las puertas, paredes y otros empleados, en fin son perpetrados actos de crueldad total contra los animales. Al enterarse de noticias como estas ¿qué podemos pensar de estas organizaciones, qué tipo de responsabilidad social tienen, acaso están comprometidos con la sociedad?

2.4 EL PAPEL DEL HOMBRE EN LAS ORGANIZACIONES

Si bien toda persona desempeña un rol dentro de las organizaciones, por otro lado, independientemente del rol que cumpla o del status que posea no deja de ser persona; gerentes, empleados, directores, accionistas, gobernantes, gobernados, líderes, seguidores, etc., son personas y por tanto reaccionan de manera similar ante estímulos similares, cambiando, desde luego, las situaciones en que se presentan dichos estímulos por diferencias como: clase social, empleo, género, cultura, etc. Por ejemplo, un empresario al enfrentarse a una situación de quiebra no deja de compartir el mismo temor que siente aquel obrero que está al borde del despido.

Esto tampoco es exclusivo de culturas en particular, la tristeza la percibe igual un oriental y un occidental; la felicidad es el mismo regocijo interno para un africano y para un europeo, lo que cambia es la manera de demostrarlo. A final de cuentas todos somos seres humanos y punto.

Podemos ubicar tres aspectos básicos de las personas como integrantes de una organización cualquiera:

- Deseos de desarrollarse dentro de su organización.
- Intención de desempeñar actividades útiles y con sentido.
- Necesidad de enfrentar retos que den seguridad y generen satisfacción.

Las personas no son simples “recursos”, son seres con altas expectativas, deseos de sobresalir e ilusiones de trascender. Un obrero requiere satisfacer su deseo de sentirse útil, no desea estancarse toda la vida en la monotonía y tiene anhelos de demostrar su valía; todo esto es exactamente lo mismo que un ejecutivo de algún puesto directivo quiere, y, el hecho que no sea de esta manera es debido a los vicios que los propios esquemas organizacionales han creado, mermando esperanzas, deseos y produciendo insatisfacción por la actividad laboral.

Es importante reiterar que la organización deba preocuparse por crear las condiciones necesarias a fin de que las personas que la integran, no importando el nivel jerárquico que ocupen, por el solo hecho de trabajar para ella puedan satisfacer sus necesidades más apremiantes. Es cierto que los trabajadores han logrado una “libertad” en aspectos como: realización de tareas, establecimiento de horarios, de recompensas, etc., sin embargo, si se observa con detalle se apreciara que es una libertad acotada, pues los trabajadores se reparten y definen sus tareas en un marco ya preestablecido, así pues, la organización limita en su interior el alcance y tipos de decisiones de su personal; vemos que la flexibilidad de las organizaciones obedece a directrices del sistema capitalista en donde se da una libertad condicionada, y donde, siguiendo la idea de Marx, pareciera que las personas han dejado de pertenecerse a sí mismas para convertirse en un medio para el capital que los emplea.

Así tenemos que...”La realización del trabajador se plantea ahora como el problema al cual deba enfrentarse el sistema capitalista. Pero el problema es complejo: existen dos estructuras antagónicas: por un lado la de la personalidad, que exige libertad, y por el otro lado, la de la organización, que restringe y limita. La resolución de esta necesidad no puede ya resolverse por medio de planteamientos humano-relacionistas; se requiere modificar las estructuras de la organización.”¹²

¹² Ibarra, Colado Eduardo, Montañó Hirose Eduardo. *Ensayos Críticos para el Estudio de las Organizaciones en México*, México, Miguel Ángel Porrúa, 1991, p.79

2.5 RELEVANCIA DE LAS ORGANIZACIONES EN EL MUNDO MODERNO

Ahora es importante resaltar el papel que tienen las organizaciones en la actualidad; todo lo que podemos comprar, consumir y utilizar es producto del trabajo dividido de alguna organización. No se podría entender de otra manera. Todo lo que encontramos en los mercados es resultado de un proceso perfectamente estructurado; de esta manera podemos concebir la idea que las organizaciones han facilitado a las personas, sus creadores mismos, la obtención de “cosas” que de forma unitaria jamás lograrían obtener.

Pero no hablemos únicamente de los mercados porque la presencia de las organizaciones no se limita a este campo; también las encontramos en centros, institutos o asociaciones de ayuda humanitaria o causas altruistas tales como Greenpeace, centros de integración contra adicciones diversas, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura de las Naciones Unidas (UNESCO), Organización Mundial de la Salud (OMS), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), etc.; en instituciones de carácter religioso como iglesias, sectas o credos que buscan alimentar la fe de las personas; en los gobiernos de todo el mundo que trabajan para mantener el orden social; en los ejércitos que sirven a la defensa, protección y resguardo de sus naciones; por consiguiente es necesario subrayar que las organizaciones interactúan unas con otras, del mismo modo que lo hace la naturaleza sirviendo a las personas como instrumentos para activar las economías, satisfacer necesidades importantes, estimular proyectos trascendentes para la humanidad, mantener el orden mundial, preservar la paz, fomentar el desarrollo y progreso y sobre todo garantizar la conservación de la especie humana.

Todo este catálogo puede escucharse muy alentador, pero, al contrastar la triste realidad que presenciamos en muchos lugares del mundo nos lleva a plantearnos la pregunta ¿las organizaciones son más importantes que las personas?; es sencillo encontrar en empresas privadas situaciones de discriminación, explotación, desigualdad y abusos sobre los trabajadores; es increíble encontrar en hospitales situaciones impactantes en donde arriban pacientes de urgencia que no son asistidos por falta de recursos para cubrir la cuota correspondiente; hallar en la mayoría de los países gobiernos corruptos y en ciertos casos represores que originan la miseria de sus Estados; grupos religiosos y sectarios cuyo único fin no es la enseñanza sino la manipulación de la fe de las personas para adquirir beneficios personales; en fin, múltiples eventos, los cuales nos hacen pensar que las personas para las organizaciones han sido totalmente rebasadas por intereses privados, específicamente por aquellos que están al frente de las organizaciones, y nos llevan a formular otra pregunta ¿existe compromiso social dentro de las organizaciones?, la respuesta es que en el papel existe un compromiso social pero que no se encuentra vigente en muchas organizaciones del mundo.

Como ejemplo tenemos una entrevista de un empleado de Mc Donalds de la Sucursal de Polanco en el D.F.

Por razones particulares del entrevistado decidió no dar apellidos sino limitar la entrevista a únicamente su nombre de pila:

La entrevista fue documentada en el mes de octubre del año 2005 para fines de la investigación sobre alienación.

ENTREVISTA

1.- ¿Cuál es tu nombre y edad?

Cristián y tengo 24 años

2.- ¿Qué periodo de tiempo trabajaste para la empresa Mc Donalds y en qué año sucedió eso?

Trabajé cerca de dos años desde finales del 2000 a finales del 2002.

3.- ¿Qué razón te inclinó a buscar trabajo en esta empresa?

La necesidad de percibir ingresos para poder estudiar.

4.- ¿Cómo consideras este trabajo, describeme la situación laboral que presenciaste durante tu estancia?

Es sumamente mal pagado, explotan a los trabajadores además que es muy difícil ser promovido.

5.- Cristián, explícame un poco mejor sobre los horarios de trabajo que tenías.

Mi turno era el de "cerrador" entraba como a las 4 de la tarde y salía como a las 4 o 5 de la mañana hasta que terminábamos con todo el trabajo de limpieza y acomodo.

6.- Es decir, ¿trabajabas por 12 horas?, ¿tenían algún turno para comer?

Sí y nos daban una hora de comida entre 8 y 9 de la noche.

7.- ¿De qué manera motivan a los trabajadores?

Con cuestiones simbólicas, como pins, o productos de la tienda.

8.- ¿Cuánto era lo que tú ganabas al mes?

Pues yo ganaba entre \$700 y \$900 pesos quincenales por lo que si al mes ganaba \$1800 era mucho. La hora la pagaban a 5 o 6 pesos en ese tiempo.

9.- ¿Pagaban horas extras?

Se suponía que sí pero la verdad nunca nos terminaban pagando las horas extras.

10.- ¿Cómo era el ambiente laboral, es decir, con los gerentes y compañeros?

Eso si era agradable pues la convivencia era buena y se prestaba a organizar salidas, fiestas y demás cosas.

11.- ¿Qué fue lo mejor de tu estancia en este trabajo?

La verdad lo que te acabo de comentar, las fiestas que organizábamos y los compañeros.

12.- ¿Considera que hoy la situación de los trabajadores ha mejorado en esta empresa?

Tengo todavía amigos que trabajan ahí y lo único que ha mejorado es el salario porque le están pagando la hora en 9 o 10 pesos. Lo demás está igual.

13.- ¿Consideraría regresar a este empleo?

Jamás, el trato es pésimo, mal pagado y abusan de que los empleados en su mayoría son menores de edad.

14.- Actualmente ¿tienes un empleo mejor?

Por suerte sí, los estudios me han permitido entrar a trabajar como auxiliar donde el sueldo, desde luego es mejor.

15.- ¿Algún comentario que quisieras agregar?

Por nada del mundo le recomendaría a alguien que fuera mi amigo entrar a trabajar a este lugar, lo único que hacen es esclavizar el tiempo de las personas a cambio de casi nada.

A continuación mostramos otro testimonio de una persona que trabajó en una maquiladora en donde serigrafiaba reglas de plástico.

DATOS GENERALES:

Nombre: Bárbara Karina Aguilar Gaspar

Edad: 25 años

Escolaridad: secundaria

Estado civil: soltera

Puesto: obrera

Turno: nocturno

Horario: 9:00 pm a 7:00 am

1. ¿Cómo se llama el lugar donde trabajaste?

Prefiero no decirlo, espero que lo entiendas.

2. ¿Dónde se encuentra ubicado ese lugar?

Por la delegación Gustavo A. Madero

3. ¿Cómo te enteraste de este trabajo?

Me enteré por los papeles que pegan en los teléfonos públicos.

4. ¿Cuál era tu función en ese trabajo?

Lo que yo hacía era poner los números a las reglas de plástico con una malla de serigrafía y tenía que cumplir con un número determinado de reglas.

5. ¿Cuántas tenías que realizar?

Tenía que hacer 12,000 reglas a la semana porque si no lo hacía no me pagaban.

6. ¿Cuánto te pagaban por ese trabajo?

Me pagaban \$ 450 a la semana y las prestaciones de ley.

7. ¿Qué prestaciones de ley tenías?

Pues no lo sé pero me dijeron que las tenía.

8. ¿Cómo era el lugar de trabajo?

Era como una bodega de dos pisos, no había agua, estaba lleno de costales amontonados; había cinco máquinas para serigrafiar y en toda la bodega sólo había un foco por cada máquina para poder trabajar.

9. ¿Cuántos trabajadores había y cuántas personas supervisaban tu trabajo?

En mi turno éramos cuatro hombres y yo, en el de la mañana eran tres hombres y dos mujeres y sólo había una persona que nos daba el material y nos llamaba la atención si descansábamos mucho o platicábamos.

10. ¿Por qué no buscaste otro tipo de trabajo?

Porque encontrar trabajo sólo con secundaria es difícil, además cuando uno tiene necesidad extrema lo que sea es bueno.

11. ¿Con lo que ganabas te alcanzaba para satisfacer tus necesidades básicas como alimento y vestido?

Claro que no, pero no tenía de otra más que aguantar con lo poco que me pagaban.

12. ¿Por qué saliste de ese trabajo?

Porque me explotaban, era mucha friega, me pagaban poco, es obvio.

13. ¿Qué opinión dejó en ti ese trabajo?

No deberían existir esos trabajos, me hizo sentir mal, me sentí degradada y más cuando me decían que si no terminaba las reglas no me iban a pagar nada.

14. ¿Volverías a trabajar en un lugar con esas condiciones?

Por necesidad, si lo haría.

Esta realidad la podemos articular con el pensamiento de Fromm quien dice: “finalmente querido amigo, te daré lo que necesitas, pero tu sabes cuál es *conditio sine qua non*. Y sabes con qué tinta debes firmar tu compromiso conmigo. Te estafaré al mismo tiempo que te brindo placer. El empresario accede a las fantasías más depravadas de su prójimo, desempeña el papel del alcahuete entre él y sus necesidades, le despierta apetitos insanos y está en espera de cualquier debilidad para, después reclamar la remuneración por esta obra de amor [...] a medida que seas menos, que expreses menos tu propia vida, tendrás más, más enajenada estará tu vida y más economizarás de tu propio ser enajenado¹³”

¹³ Fromm, Erich, *Marx y su concepto del hombre*, México, Fondo de Cultura Económica, 1997, p. 66

CAPÍTULO III

TEORÍAS ORGANIZACIONALES

A continuación mostramos un breve resumen de la obra de Frederick Winslow Taylor, del libro ***Principios de la Administración Científica***.¹

3.1 FREDERICK WINSLOW TAYLOR

Los principios de la Administración Científica se escribieron por primera vez en 1911, pocos años después la obra adquirió fama mundial y se tradujo a varios idiomas. Frederick Winslow Taylor nació en Filadelfia en el año de 1856, fue buen estudiante, sin embargo a los 19 años el mal estado de sus ojos le obligó a dejar la escuela, así Taylor consiguió un empleo en un taller mecánico que había cerca de su casa, en éste aprendió a realizar el oficio de mecánico y a realizar modelos, y a los 22 años se dirigió a los talleres de Midvale Steel Works consiguiendo un puesto de jornalero; sin embargo, no fue por mucho pues:

- Primero fue encargado de torneros
- Fue ayudante de sobrestante del taller mecánico
- Llegó a ser sobrestante
- Fue maestro mecánico encargado de reparaciones y mantenimiento
- Logró ser jefe de delineantes, asimismo tiempo después llegó a ser ingeniero jefe

Siendo ingeniero jefe en el transcurso de seis años su vista mejoró y siguió el curso de ingeniería del Instituto de Stevens. Herbert N. Casson dice que Taylor hizo docenas de millares de experimentos, no fue ningún genio, ni brillante, pero tenía la persistencia más obstinada que haya tenido un hombre del mundo, así una vez al definir su idea de carácter lo llamó: “la capacidad de hacer las cosas desagradables”; sin embargo, es curioso que Casson mencione que Taylor creía que si alguien no hacía más que aquello que le gustaba era un don nadie, lo principal era hacer aquello que necesitaba hacerse, tanto si gusta o no.

¹ Taylor, Frederick Winslow, Principios de la Administración Científica, Herrero Hermanos, México, 1973,

A Taylor no le importaba la vida social, nunca quiso ser divertido, importándole mucho menos las personas que los hechos. Es importante destacar que a través de sus experiencias, fue convirtiéndose en un hombre muy estricto, con mucho carácter, siempre buscando la máxima eficiencia del trabajador para lograr una alta productividad; sin embargo, se olvidó por completo de percibir a los trabajadores como lo que son, seres humanos, capaces de razonar, de tomar decisiones, con creatividad y nunca un medio para un fin, pero como veremos, para Taylor el hombre en su papel como trabajador fue una extensión más de la maquinaria.

3.1.1 FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

El objeto principal de la Administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados, así la palabra máxima prosperidad según Taylor, no sólo da a entender grandes dividendos para la compañía o el propietario, sino también habrá máxima prosperidad para cada uno de los empleados y no sólo salarios más elevados que los que ordinariamente reciben los de su clase, sino que también, la formación de cada hombre será hasta llegar al estado de su máxima eficiencia.

Para Taylor es notorio el hecho de que la máxima prosperidad del patrón junto con la del empleado deberían constituir los dos objetivos directores de la Administración, pero menciona que en todo el mundo industrial una gran parte de la organización de los patronos al igual que los empleados están por la guerra, así la mayor parte de las personas creen que sus intereses son antagónicos. Sin embargo, “la Administración Científica” tiene el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos, ya que no puede haber prosperidad para el patrón en un término de largos años a menos de que vaya acompañada de prosperidad para el empleado y viceversa, pues según Frederick Taylor “es posible darle al trabajador lo que más desea (unos salarios elevados) y al patrón un costo reducido de mano de obra para sus fábricas”².

² Taylor, Frederick Winslow. Op cit, p.20

Al respecto menciona dos ejemplos: en el primero, se refiere a cuando un patrón y su empleado tienen tal habilidad que elaboran dos pares de zapatos al día, mientras que su competidor y su operario sólo elaboran un par, así el patrón que hace dos pares, no sólo podrá pagar un salario más alto que su competidor, sino que obtendrá mayores ganancias. El segundo ejemplo es sobre un establecimiento fabril, en el cual, la mayor prosperidad no puede existir más que como resultado de la mayor productividad posible de los hombres y máquinas del establecimiento.

Para Taylor el trabajar lentamente con el afán de que un empleado no llegue a realizar todo el trabajo de una jornada, es algo casi universal en los establecimientos fabriles, afirmando que éste es el peor mal que aflige a los trabajadores de Estados Unidos e Inglaterra; asimismo, menciona que si se logra eliminar que se fabrique poco y se practique el bajo rendimiento, esto con una estrecha colaboración entre el patrón y el empleado, se tendrá como resultado normal, doblar el rendimiento de cada hombre y máquina. Nos dice que Estados Unidos e Inglaterra se ven agitados por aspectos como: las tarifas, el control de grandes consorcios, por diversas proporciones más o menos socialistas en materia de impuestos; sin embargo alude que apenas se ha alzado la voz para llamar la atención acerca del tema “bajo rendimiento del trabajador”, el cual afecta directa y profundamente los salarios, la prosperidad, la vida del obrero y también en igual medida la prosperidad de todos los establecimientos industriales de la nación, así Taylor se cuestiona “¿por qué pues, frente a este hecho, de que la máxima prosperidad no puede existir más que como resultado del decidido esfuerzo del trabajador para rendir la mayor cantidad de trabajo en la jornada, ocurre que la gran mayoría de los trabajadores están haciendo justamente lo contrario?”.³

³ Ídem, pp.23-24

Para Frederick Taylor esto se debe a tres causas:

La primera se refiere a que la mayoría de los trabajadores creen que si laboran con mayor rapidez dejarán sin empleo a otros; sin embargo, Taylor afirma que con la introducción de la gran maquinaria y los nuevos sistemas habrá un incremento en la capacidad productiva y por ende un mayor nivel de ocupación laboral. Además, Taylor siente gran simpatía por las personas a las que se les hace trabajar en exceso, pero en general es mayor para los que están insuficientemente pagados, pues existe un centenar de individuos que laboran poco, muy por debajo de lo que pudieran hacer *y por esta razón* “ayudan expresamente a establecer las condiciones que habrán de tener como resultado final unos salarios bajos”⁴.

La segunda causa es sobre los defectuosos sistemas de administración que son de uso corriente y que hacen necesario que todo trabajador rebaje su rendimiento o trabaje poco a poco, para poder proteger así sus intereses más caros. En este punto Taylor dice: “este haraganeo o bajo rendimiento tiene su origen en dos causas: primera, el instinto y la tendencia natural en el hombre de tomarse las cosas con calma, a lo que podríamos llamar <poco rendimiento natural>. Segunda, se refiere al pensamiento y razonamiento más intrincado originado por sus relaciones con los demás trabajadores, a esto lo llama <bajo rendimiento sistemático>”⁵.

Taylor hace mención de que no todas las personas trabajan de manera lenta y cómoda, sino que hay quienes tienen vitalidad, energías, ambición y que laboran arduamente; pero esos hombres fuera de lo corriente no sirven más que para establecer un contraste que destaca aún más la tendencia del hombre corriente; así “cuando un hombre naturalmente enérgico trabaja varios días junto a otro perezoso la lógica de la situación nos lleva a que el primero se cuestione <¿por qué tengo que trabajar arduamente cuando este perezoso obtiene la misma paga que yo y no hace mas que la mitad del trabajo?>”⁶, de modo que “la pereza

⁴ Idem p. 26

⁵ Ibíd

⁶ Idem, p. 27

natural del hombre es algo serio, pero el mayor mal que padecen tanto los trabajadores como los patrones es el bajo rendimiento sistemático que es casi universal bajo los programas corrientes de administración y que se deriva de un cuidadoso estudio por parte del trabajador y lo que habrá de favorecer sus intereses más caros”⁷, así la mayor parte del rendimiento sistemático lo llevan a cabo los trabajadores, con expreso fin de mantener a sus jefes en la ignorancia de que tan rápido podría hacerse el trabajo.

La última causa hace referencia a los ineficientes métodos establecidos, según Taylor, a ojo de buen cubero que todavía imperan casi universalmente en todos los oficios, en cuyo ejercicio malgastan gran parte de sus esfuerzos sus trabajadores; asimismo, Taylor explica que a los empleados se les ha enseñado los detalles de su labor por medio de la observación, por lo que hay diversas formas de hacer una misma cosa; sin embargo, siempre hay un método y un instrumento que es más rápido y mejor que cualquier otro. Y este sistema e instrumento no puede descubrirse o crearse más que por medio de un estudio y análisis científico de todos los procedimientos e instrumentos en uso, junto con una investigación de tiempos y movimientos.

3.1.2 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

EL MEJOR TIPO DE ADMINISTRACIÓN ORDINARIA

Taylor nos señala que no se ha presentado algún caso en el que se haya buscado analizar y de alguna manera homogeneizar los sistemas, pues los conocimientos tradicionales o empíricos constituyen el activo principal de cada trabajador. De este modo los directores buscan que sus trabajadores lleven a cabo su mejor esfuerzo, un trabajo constante, que utilicen todos sus conocimientos, habilidad, ingenio y buena voluntad, todo ello con la finalidad de dar el máximo rendimiento al dueño del negocio (a todas estas cualidades se les llamará *iniciativa*). Asimismo, ningún director esperará conseguir que sus trabajadores brinden su iniciativa sin que reciban nada a cambio; sin embargo,

⁷ Ídem, p. 28

Taylor menciona que los directores deben brindar algún *estímulo especial* que vaya más allá de lo que normalmente recibe un empleado, este estímulo puede ser:

- a) La esperanza de una mejora o ascenso
- b) Salarios más elevados
- c) Bonificación de alguna especie por trabajo rápido y bien hecho
- d) Menos horas de trabajo
- e) Mejor ambiente y mejores condiciones de trabajo
- f) Un estímulo especial por parte del director, así como de un contacto amistoso con los trabajadores

Taylor buscará probar que la “Administración Científica” es mejor que la Administración de Iniciativa e incentivo y para ello dará una serie de ejemplos prácticos acerca del funcionamiento de los dos sistemas. De esta forma la diferencia que radica entre el sistema científico y el ordinario o empírico son de naturaleza sencilla, por lo que Taylor no dudará en mencionar las siguientes diferencias (tabla 3.1):

TABLA 3.1
ADMINISTRACIÓN DE INICIATIVA E INCENTIVO Y ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

ADMINISTRACIÓN DE INICIATIVA E INCENTIVO	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El éxito depende casi por completo de la iniciativa de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La iniciativa de los trabajadores se alcanzará con uniformidad absoluta y mayor grado ➤ Los directores asumirán nuevas responsabilidades y obligaciones ➤ Los administradores tendrán que agrupar todos los conocimientos tradicionales (que poseían los trabajadores) para clasificar, tabular, y reducir a leyes, fórmulas con la finalidad de que resulten útiles para la labor del trabajador

Fuente: Elaboración propia con base en Taylor, Frederick Winslow, Principios de la Administración Científica, Herrero Hermanos, México, 1973

En la Administración Científica, Taylor dice que la dirección además de crear una ciencia asume obligaciones, las cuales se agrupan en cuatro categorías:

1. Crean una “ciencia”⁸ para cada elemento de trabajo del obrero, ciencia que sustituirá el sistema empírico.
2. Eligen *científicamente* y luego adiestran, enseñan y forman al trabajador.
3. Colaboran cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia.
4. Existe una división casi por igual del trabajo y la responsabilidad entre la dirección y el trabajador.

Bajo la Administración de iniciativa e incentivo existen tres de estos elementos aunque en forma reducida y rudimentaria.

Taylor hace hincapié en el cuarto elemento, una división casi por igual de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores, mencionando que bajo la Administración de iniciativa e incentivo la responsabilidad recae casi por completo en el trabajador, de modo que todo el planeamiento que antes era llevado a cabo por el trabajador ahora bajo el nuevo sistema tendrá que hacerlo la dirección, así pues el trabajo de cada operario será planificado por la dirección, lo que tendrá como resultado que el operario reciba las instrucciones necesarias con las cuales realizará su trabajo, así como los medios que tendrá que emplear para realizar dicha labor.

A continuación describiremos uno de los diversos ejemplos que Taylor menciona en su obra, denominado **manejo de hierro en lingotes**, con la finalidad de comprender como era considerado el hombre en su papel como trabajador y asimismo conocer la aplicación de la Administración Científica.

⁸ El concepto de ciencia es mucho más amplio, implica la búsqueda de la verdad; se puede considerar como el conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales.

El manejo de hierro en lingotes es una labor que lleva a cabo el trabajador sólo con la ayuda de sus manos, y es curioso que Taylor mencione que esta labor es tan ruda que hasta un *gorila inteligente* podría realizarla, además de que éste podría llegar a ser un manejador de lingotes de hierro más eficiente que un hombre. Así tenemos que la tarea que emprendió Taylor fue la de implementar los principios de Administración Científica en las tareas del taller Bethlehem Steel Company, el cual, tenía cinco altos hornos y eran operados por un grupo de trabajadores compuesto por 75 hombres; asimismo, se comprobó que estos empleados cargaban un promedio de 12.70 toneladas; sin embargo, se sabía que un cargador de primera de lingotes de hierro transportaba entre 47.75 y 48.80 toneladas en lugar de 12.70. De este modo después de analizar las circunstancias se llegó a la conclusión de que las 81.270 (cantidad total a la que se tenía que llegar) toneladas tenían que estar cargadas en un vagón al promedio de 47.75 sin que los trabajadores se fueran a huelga o se contendieran entre ellos pues se tenía que hacer de tal forma que los empleados se sintieran a gusto con la nueva carga de trabajo.

Taylor inició con la selección del hombre adecuado tomando como base a los 75 trabajadores, en donde un hombre holandés de Pennsylvania de nombre Schmidt fue el elegido; asimismo, aquel hombre ganaba 1.15 dólares por día con lo cual había llegado a comprarse un segmento de terreno, en el que dedicaba tiempo, antes y después de trabajar, para construir su casa.

De esta manera Taylor convence a Schmidt señalándole que:

...”si es un hombre de valer podrá manejar las 47.75 toneladas por día, asimismo le dice: “si es usted un hombre de valer, mañana hará usted, desde por la mañana hasta la noche, exactamente lo que diga este hombre. Cuando le diga que tome usted un lingote y camine, lo recoge usted y se pone a caminar, y cuando le diga que se siente y descansa, se sienta usted. Hará eso usted durante todo el día”.

Y, lo que es más, sin replicar. Ahora bien; el hombre de valer hace lo que le dicen y no replica. ¿Lo ha entendido? Cuando esta persona le diga que camine, camina usted. Cuando le diga que se siente, se sienta usted, y no le replique. Ahora bien; mañana por la mañana se presenta usted aquí a trabajar y, antes de la noche, sabré si es usted o no un hombre de valer.”⁹

Así, Schmidt inició su trabajo, y durante toda la jornada, a intervalos regulares estuvo un hombre que le decía: ahora tome un lingote y camine. Ahora siéntese y descanse, ahora camine... ahora descanse, etc.

Finalmente se le enseñó a cada hombre a manejar hierro en lingotes a un promedio de 47.75 toneladas, pero Taylor concluye diciendo:

...”uno de los primeros requisitos para el hombre que es apropiado para tener como ocupación regular la de manejar hierro en lingotes, es que ha de ser tan estúpido y flemático, que en su conformación mental ha de parecerse más a un buey que a ningún otro tipo de ser”¹⁰.

3.1.3 CONTROL DEL TRABAJO INDIVIDUAL

Consiste en que cuando un trabajador no logra realizar su tarea se le enviará un instructor competente que le indique de forma exacta como debe realizar su trabajo. Con este sistema se evita el despido inmediato o que le rebajen su salario, y se le proporciona el tiempo y la ayuda para realizar bien su labor o para asignarle otro trabajo para el que esté mentalmente y físicamente capacitado.

⁹ Ídem, p.48
¹⁰ Ídem, p. 58

Para que exista este control se requiere de una organización con las siguientes características:

1. Personal que haga estudios de tiempo
2. Personal compuesto por obreros expertos
3. Personal encargado del depósito de herramientas
4. Oficinistas que registren el jornal, coloquen a los trabajadores en su lugar de trabajo, etc.

Afirmaba que esta organización no implicaría costo alguno, sino que todo lo contrario, pues los beneficios se verían reflejados no sólo en la productividad, sino que también, en la calidad de vida de los empleados.

Asimismo, asegura que cada trabajo debe ser estudiado de forma individual, además de que debe haber una persona competente que prepare su trabajo con anticipación. Sin embargo, alega a favor de los trabajadores que aunque a muchos se les hubiese ocurrido eliminar movimientos innecesarios o modificar procedimientos, sería imposible que lograran los resultados deseados pues éstos sólo son posibles *con* “la estandarización forzosa de los métodos, la adopción forzosa de las mejores herramientas y condiciones de trabajo así como la cooperación forzosa, puede obtenerse ese trabajo con mayor celeridad”.¹¹

Son cuatro los elementos de la Administración Científica:

1. Desarrollo por parte de la administración y no por el obrero, de la determinación de reglas rígidas para cada movimiento y la perfección y estandarización de todas las herramientas y condiciones de trabajo.
2. Selección cuidadosa y entrenamiento de los obreros, así como eliminación de los que se rehúsan o son incapaces de adoptar los mejores métodos.
3. Identificación de los mejores obreros, capaces de hacer lo que se les ordene.
4. División casi igual del trabajo entre el obrero y la administración.

¹¹ Ídem p.77

Taylor llevó a cabo diversos experimentos para detectar las mejores formas de trabajo, así, citaremos un ejemplo acerca de municiones de bicicleta. Este trabajo consistía en revisar las municiones de cierta parte de las bicicletas, lo que debían hacer las obreras era buscar cuatro defectos específicos; dentadas, blandas, rayadas y agrietadas por el fuego. Lo primero que se hizo fue invitar a las obreras a reducir su jornada de 10 ½ horas a 10 horas por el mismo salario; sin embargo, no aceptaron así que se recurrió al aspecto coercitivo y fueron obligadas a la reducción de horas, en un principio a 10, luego a 9 ½, 9 hasta llegar a 8 ½ horas y eso no implicó ninguna disminución en la productividad sino todo lo contrario.

Esta acción fue sólo el principio, pues la transición de los métodos antiguos a la Administración Científica se realizó bajo la dirección de Sanford E. Thompson (un hombre con gran experiencia en el estudio de tiempos y movimientos) y bajo la superintendencia general de H. L. Gantt.

En un principio se realizaron estudios sobre el coeficiente personal, éstos consistían en traer repentinamente algún objeto, por ejemplo la letra "A" dentro del campo visual de la persona, quien al reconocer la letra debe oprimir un botón, así, el tiempo que transcurre desde que aparece la letra hasta que oprime el botón es registrado, de esta forma, los que tienen una reacción rápida cuentan con un coeficiente personal alto y los que tienen una reacción lenta tienen un coeficiente personal bajo. De tal suerte que se determinó despedir a las obreras que no tuviesen un coeficiente intelectual bajo. Una vez hecha la selección lo que preocupaba era la calidad de su trabajo, así que se formó un grupo denominado contra-verificadoras, ellas revisaban el trabajo ya revisado sin saber de quien era y con la mayor integridad posible, pues adicionalmente estos lotes revisados eran verificados por una supervisora. Asimismo, el capataz fue capaz de llevar un registro para hacer un programa de incentivos, pagando más a las que producían mucho y con buena calidad y rebajando los salarios o despidiendo a las que trabajaban con lentitud o cometían errores incorregibles.

Aún así, se percataron de que las obreras tenían mucho tiempo ocioso por distracción, de tal forma que cada hora y cuarto eran obligadas a tomar un descanso de 10 minutos. Así, disminuyendo las horas de trabajo y proporcionándoles las “más favorables condiciones de trabajo” fue posible que realmente trabajaran y no sólo aparentaran hacerlo.

Esto se llevó a cabo mediante el pago por pieza con una tarifa diferencial, de manera tal, que el salario de la obrera fue aumentado en proporción a la cantidad de su producción y a la exactitud de la misma.

Además, Taylor aseguraba que para que una recompensa sea efectiva debe llegar enseguida de que termine su trabajo de lo contrario no tendrá ningún efecto. Concluye este ejemplo diciendo que una vez implantados los cambios, el resultado fue que el trabajo que antes realizaban 120 obreras ahora es realizado por 35 y que la exactitud del trabajo a esta velocidad fue de 2/3 superior que antes y el beneficio de las obreras fue:

- Salarios superiores de 80 a 100%
- Disminución de horas de trabajo
- Se sentían especiales y escuchadas por la administración pues enviaban asesores.
- Tienen dos días consecutivos de descanso al mes con goce de salario.

Con este ejemplo podemos observar que con la antigua administración de incentivos sería imposible lograr tan buenos resultados, pues con el antiguo sistema el problema se deja en manos del obrero y con la Administración Científica el problema lo resuelve la dirección puesto que considera que para hacer estudios se necesita de dos personas, el estudiado y quien lo estudia, además, si por casualidad el obrero encontrara algo para hacer su trabajo mejor y más rápido, éste por sólo ver por su beneficio personal no se lo dirá a nadie más.

Resultados obtenidos mediante la aplicación de la Administración Científica

1. Sustitución del criterio individual del obrero por una ciencia.
2. Selección y formación científica del obrero, así éste es estudiado, instruido y adiestrado, en lugar de seleccionarlo y permitir que se desarrolle al azar.
3. Cooperación estrecha de la administración con el obrero para así evitar dejar en manos del obrero problemas imposibles de resolver para ellos.

Además, Taylor afirma que para llevar a cabo un estudio científico del trabajo se debe:

1. Seleccionar 10 ó 15 obreros distintos que sean expertos en el trabajo a analizar.
2. Estudiar la serie de operaciones o movimientos que cada obrero realiza al efectuar su trabajo, así como, los implementos que cada obrero usa.
3. Estudiar con cronómetro el tiempo requerido para hacer cada uno de los movimientos elementales, y luego seleccionar la forma más rápida de utilizar cada elemento de trabajo.
4. Eliminar todos los movimientos lentos e innecesarios.

Ya que se ha hecho este nuevo método es necesario sustituir en éste las viejas formas de hacer el trabajo, con el propósito de uniformar el método de trabajo se enseña primero a los instructores o capataces y así lo llevan a la práctica sustituyendo por completo los viejos y lentos esquemas de trabajo.

3.1.4 PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Este es otro tipo de investigación científica que trata los móviles que gobiernan a los hombres. Aunque en apariencia sea difícil relacionar la Administración Científica con la Psicología, dice Taylor, existen diversos estudios que muestran que no es imposible. Por ejemplo, se puede hablar del efecto que produce la “idea” de tarea sobre la eficiencia del obrero. Según Taylor:

...”el obrero común trabajará con mayor provecho si cada día se le fija una tarea definida y que deberá realizar en determinado tiempo, además afirma que es imposible que los obreros trabajen más durante un periodo largo de tiempo si no se les ofrece un aumento de salario y que sea permanente¹²”.

En pocas palabras está convencido de que la tarea y la prima son dos de los elementos más importantes de la Administración Científica.

3.1.5 NECESIDAD DE UNA DIRECCIÓN Y DE UNA INSTRUCCIÓN CONSTANTE DE LOS OBREROS

Para la Administración Científica es necesario enseñar a los obreros cómo deben trabajar para obtener el mejor provecho. Para lograrlo se debe:

- Preparar por escrito y con anticipación las instrucciones de forma en que se debe realizar el trabajo, así como los tiempos en que debe realizar cada etapa del trabajo.
- Designar instructores (capataces funcionales) que se encarguen de verificar que los obreros entiendan y apliquen las instrucciones escritas

¹² Ídem p.86

Taylor también advierte de los efectos catastróficos de una mala aplicación de la Administración Científica, pues explica que en ocasiones los empresarios creen que pueden lograr el cambio en la mitad de tiempo y con poca inversión, sin embargo, Taylor dice que esto es imposible y asegura que el problema medular radica en la confusión entre el mecanismo de este sistema y su esencia, por tal motivo cita como ejemplos de los elementos de la Administración Científica los siguientes:

- Estudio del tiempo, los instrumentos y métodos para hacer bien el trabajo.
- Capataces funcionales para supervisar el trabajo
- Estandarización de herramientas e implementos de trabajo así como de movimientos de los obreros.
- Creación de un departamento de planificación del trabajo.
- Uso de reglas de cálculo para ahorrar tiempo.
- Uso de fichas de instrucción para los obreros.
- La idea de tarea, así como del pago de una prima si la cumple.
- Un sistema moderno de costo.

Asimismo, su esencia se basa en una filosofía fundamentada en los cuatro principios de la Administración Científica:

1. Desarrollo de una verdadera ciencia
2. Selección científica del obrero
3. Su educación y desarrollo científico
4. Cooperación íntima y cordial entre la administración y el obrero.

Taylor menciona que cuando se implanta la Administración Científica por primera vez, los obreros dicen: “¡No puedo pensar o hacer un movimiento sin que alguien intervenga o lo haga por mí!” por tal motivo él justifica su método de administración comparando la preparación a que se somete una persona para llegar a ser un cirujano eficiente y la que recibe un obrero para perfeccionarse en sus actividades y así brindar un excelente rendimiento.

Así, mostramos una tabla (tabla 3.2) en que se plasman las similitudes referentes a la instrucción del cirujano, la cual ha sido casi idéntica a la enseñanza y adiestramiento del obrero con la Administración Científica.

TABLA 3.2
SIMILITUD EN LA INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO

CIRUJANO	OBRERO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprende de hombres más experimentados, los cuales le enseñan la forma en que su trabajo debe ser ejecutado. ➤ Se le proporcionan los mejores instrumentos para que los utilice de la mejor forma posible. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coopera con sus instructores para tener mejores oportunidades ➤ Se dota al obrero de las herramientas adecuadas para que realice su trabajo así como se le dice la forma en que debe utilizarlas.

Fuente: Elaboración propia con base en Taylor, Frederick Winslow, Principios de la Administración Científica, Herrero Hermanos, México, 1973

Taylor responde a todos los que critican su método diciendo que lo que busca es el bienestar de las tres partes involucradas en la relación de producción-consumo, éstos son el obrero, el patrón y el pueblo y justifica el trato que da a los obreros diciendo:

- Como ya hemos expresado, el cargador de lingotes de hierro no es un hombre extraordinario, difícil de encontrar, sino un hombre mas o menos del tipo del buey, mental y físicamente torpe.
- El trabajo que realiza no lo cansa más que a cualquier trabajador sano y normal durante un día correcto de trabajo. Si este hombre se cansa excesivamente, entonces la tarea ha sido mal calculada, y esto imposible con la Administración Científica.

- No fue por la iniciativa u originalidad de este hombre el haber efectuado su gran trabajo, sino por el conocimiento científico del manipuleo de lingotes de hierro, que le fue enseñado por otra persona.
- El aumento del 60% del salario no es el resultado de un juicio arbitrario de un capataz o un superintendente, sino la consecuencia de una larga de experimentos cuidadosos e imparciales efectuados para determinar qué compensación contempla realmente los mejores y verdaderos intereses de dicho hombre, cuando todos los factores son tomados en cuenta. Así, el cargador de lingotes de hierro no es un objeto de lástima sino motivo de congratulación.

3.1.6 CRÍTICA A LA TEORÍA DE FREDERICK TAYLOR

El Taylorismo es un sistema inquisitivo, pues a cada trabajador se le ordena lo que debe de hacer, cómo lo debe hacer, cuándo lo debe hacer y el tiempo que debe tardarse, así queda plasmado en la manera en que “persuadía” al trabajador de nombre Schmidt, a fin de que Taylor pudiera demostrar las ventajas de la Administración Científica en el manejo de los lingotes de hierro:

...Cuando le diga que tome usted un lingote y camine, lo recoge usted y se pone a caminar, y cuando le diga que se siente y descansa, se sienta usted. Hará eso usted durante todo el día. Y, lo que es más, sin replicar. Ahora bien; el hombre de valer hace lo que le dicen y no replica. ¿Lo ha entendido? Cuando esta persona le diga que camine, camina usted. Cuando le diga que se siente, se sienta usted, y no le replique. Ahora bien; mañana por la mañana se presenta usted aquí a trabajar y, antes de la noche, sabré si es usted o no un hombre de valer¹³.

Como podemos observar es el control total del ser humano, no sólo de su trabajo, también de su tiempo, sus deseos, sus necesidades, en fin ya no se pertenece, ya todo lo que hace y hasta él mismo es propiedad de alguien o algo que no conoce. En el Taylorismo el hombre es considerado únicamente como una extensión más de la maquinaria, así pues, Harry Braverman en su comentario tan atinadamente afirma que:

...La concepción de seres humanos en términos de maquina. Desde el momento en que la Administración patronal no está interesada en la persona del obrero, sino en el obrero tal como es usado en la oficina, fábrica, almacén, tienda o procesos de transporte; desde el punto de vista de dicha administración esta concepción además de ser eminentemente racional, constituye la base de todos sus cálculos. El ser humano es visto aquí como un mecanismo articulado por goznes, juntas de baleros y tornillos, etc¹⁴.

¹³ Ídem p.48

¹⁴ Dávila L. de Guevara, Carlos: *Teorías organizacionales y administración, enfoque crítico*, Colombia, McGraw-Hill, 2001, p. 109

Sin embargo para Taylor:

...”El objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados, así la palabra máxima prosperidad según Taylor no sólo da a entender grandes dividendos para la compañía o el propietario, pues también habrá máxima prosperidad para cada uno de los empleados y no sólo salarios más elevados que los que ordinariamente reciben los de su clase, sino que también, la formación de cada hombre será hasta llegar al estado de su máxima eficiencia”.¹⁵

¿Pero a qué costo se logra alcanzar la máxima prosperidad para el patrón? Podemos decir que el costo es que “el trabajador se vuelve más pobre a medida que produce más riqueza y a medida que su producción crece en poder y en cantidad [...] su trabajo no es voluntario sino impuesto, es un *trabajo forzado*”.¹⁶

Deja de pertenecerse a sí mismo pues sólo sirve a los intereses del capital. De tal modo que en el Taylorismo el hombre es rebajado casi por completo a nivel de animal irracional, pues según Taylor:

...”uno de los primeros requisitos para el hombre que es apropiado para tener como ocupación regular la de manejar hierro en lingotes, es que ha de ser tan estúpido y flemático, que en su conformación mental ha de parecerse más a un buey que a ningún otro tipo de ser”.¹⁷

Además de lo anterior alude que el manejo de hierro en lingotes es una labor que lleva a cabo el trabajador solo con la ayuda de sus manos, y es curioso que Taylor mencione que esta labor es tan ruda que hasta *un gorila inteligente* podría realizarla, además de que éste podría llegar a ser un manejador de lingotes de hierro más eficiente que un hombre.

¹⁵ Taylor, Frederick. Op. Cit p.19

¹⁶ Fromm, Erich. Op. Cit p. 104

¹⁷ Taylor, Frederick. Op. Cit p.58

Como podemos ver Taylor olvidó por completo que el hombre es un ser libre que cuenta con la capacidad de razonar, *lo que lo distingue de los demás seres vivos*, y tal parece que “llegamos al resultado de que el hombre se siente libremente activo sólo en sus funciones animales –comer, beber y procrear o, cuando más, en su vivienda y en el adorno personal–, mientras que en sus funciones humanas se ve reducido a la condición animal”¹⁸

El Taylorismo sólo se enfoca en la parte animal del hombre y en la capacidad de esfuerzo físico dejando de lado las cualidades intelectuales y morales del ser humano ignorando por completo el aspecto social, lo cual no es nada extraño pues, “a Taylor no le importaba la vida social. Nunca quiso ser decorativo ni divertido. Importándole mucho menos las personas que los hechos”¹⁹

Asimismo, Taylor veía como única recompensa el dinero, sin embargo, sólo se gozará de ésta si los trabajadores cumplen al pie de la letra con los principios de la Administración Científica, al respecto Montaña dice:

“...el salario, que representa la forma concreta de explotación en el modo de producción capitalista, se presenta ahora como una *recompensa* al obrero”²⁰.

Que irónico, trabajar todo el tiempo para ser acreedor a una miserable limosna que además es condicionada, pues se tiene que obedecer todas las órdenes sin hacer preguntas, ya que si no se hace, no se recibirá esa moneda más, que tanto se necesita.

¹⁸ Fromm, Erich: Op. Cit., p. 108

¹⁹ Taylor Frederick: Op. Cit. p. 8

²⁰ Ibarra, Colado Eduardo, Montaña Hirose Eduardo. *Mito y Poder en las Organizaciones: Un Análisis Crítico de la Teoría de la Organización*, México, Editorial Trillas, 1987, p. 45

Por otra parte Taylor estaba plenamente convencido de la necesidad del uso de sus principios de Administración Científica, ya que:

... “a pesar de que puede y debe hacerse mucho, por medio de la palabra y la pluma, a favor de la educación no sólo de los obreros, sino también de todas las clases sociales, con respecto a la importancia de obtener el máximo de producción de cada hombre y cada máquina, creo que sólo mediante la adopción de la administración científica moderna podrá resolverse finalmente ese gran problema [...] estoy convencido de que, tarde o temprano, estos principios serán de uso general en todo el mundo civilizado, para felicidad de todos”.²¹

No obstante para Vladimir I. Lenin la administración científica:

“Consiste en estrujarle al obrero tres veces más trabajo en el transcurso de la misma jornada laboral... se dilapidan despiadadamente todas sus energías, se absorbe con triplicada rapidez cada gota de energía nerviosa y muscular del esclavo asalariado. ¿Quién se morirá antes? ¡Hay muchos esperando a las puertas de la fábrica!”²²

A continuación mostramos diversas críticas al Taylorismo, hechas por algunos estudiosos:

²¹ Taylor Frederick: Op. Cit. p. 33

²² Dávila L. de Guevara, Carlos. Op. Cit p.114

TABLA 3.3
CRÍTICAS AL TAYLORISMO

AUTOR	DEBILIDADES Y FORTALEZAS
Harry Braverman (1975)	FORTALEZAS El concepto de control que manejó Taylor creo una de las más grandes y amplias revoluciones en la división del trabajo.
	DEBILIDADES Con la concepción Taylorista, la clase obrera en conjunto se ve rebajada en cuanto a las condiciones previas de su grado de calificación y su trabajo.
Nicos Mouzelis (1933)	DEBILIDADES Taylor desprecia las variables psicológicas del comportamiento organizacional, manejando un punto de vista mecanicista, sesgado y parcial. Falacia del cientificismo: sobrestimación de las posibilidades de la ciencia, en cuanto a juicios de valor y veracidad.
	DEBILIDADES Las tareas consideradas por el Taylorismo son altamente repetitivas y no requieren una actividad de toma de decisiones y las operaciones físicas están altamente restringidas. El cuerpo humano es considerado como una máquina y no se tiene en cuenta la complejidad neuro-fisiológica (el tiempo para desarrollar una tarea no es necesariamente la sumatoria de los tiempos de las actividades individuales. Problemas del sistema de incentivos en cuanto a que: El salario representa una de una serie de recompensas en el sistema. Las utilidades no están relacionadas linealmente con los salarios Los desplazamientos en aspiraciones hacen que el impacto de incentivos no sea el mismo
James March y Herbert Simon (1958)	DEBILIDADES Las tareas consideradas por el Taylorismo son altamente repetitivas y no requieren una actividad de toma de decisiones y las operaciones físicas están altamente restringidas. El cuerpo humano es considerado como una máquina y no se tiene en cuenta la complejidad neuro-fisiológica (el tiempo para desarrollar una tarea no es necesariamente la sumatoria de los tiempos de las actividades individuales. Problemas del sistema de incentivos en cuanto a que: El salario representa una de una serie de recompensas en el sistema. Las utilidades no están relacionadas linealmente con los salarios Los desplazamientos en aspiraciones hacen que el impacto de incentivos no sea el mismo
Vladimir I. Lenin (1913-1914)	DEBILIDADES Explotación del trabajador, tratándolo como un esclavo asalariado que tarde o temprano se “agotará” Validez de los “ahorros” del Taylorismo frente a la dilapidación del trabajo en toda la sociedad.
	FORTALEZAS Las ventajas del Taylorismo radican en la revolución productiva que generó, atrayendo los más importantes y mejores organizadores en torno al tema
J. A. C. Brown	DEBILIDADES Supuestos de que todos los hombres responden a una lógica económica y que sólo el placer y el dolor los motiva

Fuente: Modificado de: Dávila L. de Guevara, Carlos: Teorías organizacionales y administración, enfoque crítico, Colombia, McGraw-Hill, 2001

No se trata de descalificar los estudios de este personaje que han contribuido mediante su crítica a la búsqueda de verdaderos caminos que promuevan la mejora del ser humano en el trabajo sin olvidar los objetivos de las organizaciones, pero no se pueden aceptar ideas superficiales, incongruentes y cuestionables que no consideran las verdaderas capacidades de las personas.

La idea de estandarizar, cuantificar, medir y precisar toda acción en términos exactos no tiene cabida en los actos humanos debido a que albergan la propia complejidad del raciocinio humano. Taylor tuvo la buena intención de favorecer a los dueños en sus métodos de trabajo, planificación de las tareas y estandarización de los procesos para obtener una mayor rentabilidad pero, como se ha dicho, olvidó que las personas no son cosas que se calculen sino son microcosmos con la misma complejidad que tiene el universo entero; así, pretender medir de una manera llana y simple a las personas es igualmente absurdo que pretender medir el diámetro del sol con una simple regla de metal.

Sin embargo se debe reconocer que a pesar de no considerar el lado humano de las personas, la teoría de Taylor promovió un hecho importante: la reducción de la jornada laboral. Pero, sin perder la verdadera óptica de este hecho no se debe olvidar, que también fue postulado por Taylor con la única intención de aumentar la productividad y no como consecuencia de reflexionar sobre los derechos de los seres humanos. Es decir, hasta la parte más generosa de la teoría de Taylor tiene como fondo la generación de más billetes a los dueños capitalistas. La alienación presente en todos los fundamentos de Taylor envilece a las personas llevándolas a no comprender su papel dentro de las organizaciones, valorar todo su esfuerzo en mera remuneración económica, a no valorar su talento, no explotar sus habilidades, inhibir su creatividad y lo peor no percatarse de todo esto.

Los vicios inherentes a la teoría de Taylor ocasionan una deshumanización de los procesos en el trabajo y al asentamiento de las ideas mecánicas en donde las personas únicamente son engranes del gran monstruo del capitalismo.

Se debe entender que no se puede simplificar toda la evolución del ser humano en un solo hecho: generar riqueza y obtener ganancias. Al final la acumulación de dinero no vale mucho y lo único que se llevan a la tumba todas las personas sean obreros o empresarios es su cuerpo físico, su identidad como individuo, la cosecha de sus actos y su esperanza de ser recordados como individuos valiosos, no desde el punto de vista de Taylor (productivo o no productivo), sino como sujetos que hayan dado valor y sentido a todas sus acciones enfocados a la promoción de un verdadero bien común.

A continuación presentamos un breve resumen de la obra de George Elton Mayo basado en el libro, **Clásicos de la Administración**²³ con la finalidad de comprender el inicio de la Relaciones Humanas, así como la propuesta y conclusiones a las que llegó Mayo.

3.2 GEORGE ELTON MAYO

Aunque fue psicólogo de profesión, también fue maestro de filosofía, lógica y ética en Australia. Su interés primordial fue analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que sin la cooperación en los proyectos, de ser escuchados, de ser considerados en igualdad por parte de sus superiores es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados. George Elton Mayo, nació en Adelaide, Australia, el 16 de diciembre de 1880. A Elton Mayo se le ha considerado como el fundador del movimiento de las relaciones humanas en la empresa.

El pensamiento de Mayo fue evolucionando a lo largo de sus investigaciones, y reflejo de esta evolución son sus obras originales: *The Human Problems of an Industrial Civilization* (Boston 1933) y *The Social Problems of and Industrial Civilization* (Boston, 1945)

La primera investigación que realizó Elton Mayo fue en una fábrica de tejidos cerca de Filadelfia, básicamente en el departamento de telares de hilado, aparentemente la mano de obra como diría Mayo parecía altamente satisfactoria, sin embargo existía un problema que provocaba preocupación al presidente de la fábrica y a los jefes de departamento, *la alta rotación de personal*, la cuál se estaba gestando principalmente en el departamento de hilado pues era alrededor de 25% por año, mientras en otras áreas era de 5 o 6%, esto significaba que

²³ Merril, Harwood F.: *Clásicos de la Administración*, México, Limusa, 1994

anualmente se debía de contratar aproximadamente a 100 trabajadores para que sólo se pudiera mantener a 40 de ellos.

Asimismo esta fábrica ya había recurrido a diversas firmas de técnicos de eficiencia, sin embargo, estos solo se habían enfocado a instituir 4 planes de incentivos económicos, pero no funcionaron, así que buscaron como alternativa la ayuda de una universidad. En un primer análisis no parecía que las condiciones del departamento de hilado variaran respecto de otros. Posteriormente se dieron cuenta que el encargado de telares de hilado era conocido como empalmador y su labor consistía en recorrer un pasillo que tenía un largo de aproximadamente 30 yardas en el que cada lado tenía un cabezal mecánico que accionaba los caballetes de hilado, de modo que se tenían que vigilar muy de cerca, pues los hilos se rompían constantemente y se tenían que empalmar.

Como se puede entrever es una labor mecanicista y Mayo menciona que la única variación era cuando un cabezal mecánico se detenía y el trabajador tenía que cambiar o limpiar una bobina.

Mayo menciona que se apoyo en un profesor de neuropsiquiatría de nombre S.D. Ludlum, el cuál dispuso a una enfermera para que atendiera casos menores en la fábrica, así desde el principio fueron los hilanderos quienes visitaron con mayor frecuencia a la enfermera, lo que implicó de alguna forma que estos expresaran o dijeran lo que sentían, asimismo, esto fue muy importante pues se dieron cuenta que casi todos los empalmadores sufrían molestias en los pies y otros se quejaban de neuritis en diversos lugares de los brazos, de los hombros o de las piernas, también eran muy pesimistas respecto a su trabajo; pero lo fundamental fue que Mayo y su equipo se dieron cuenta que el trabajo que desempeñaban los empalmadores era muy solitario, pues la comunicación entre ellos era casi nula, ya que mientras un trabajador podría estar empalmando hilos, otro lo hacía a unas 20 yardas de distancia, y había casos en los que un empleado estallaba enfurecido y abandonaba su trabajo sin ninguna razón.

De esta manera después de dialogar con la administración, Mayo y sus colegas experimentaron con intervalos de descanso de 2 de 10 minutos por la mañana y 2 por la tarde, de modo que el periodo se dividió en:

- 2 horas de trabajo por 10 minutos de descanso
- 1 hora y media cada 10 minutos
- Un periodo final de trabajo de una hora y 10 minutos

En estos lapsos de descanso los trabajadores se podían acostar, se les enseñó a relajar sus músculos y se les estimuló a que pudiesen dormir en ese tiempo, obteniendo como resultado que los trabajadores se sintieran menos preocupados, lo cual disminuyó la rotación de personal y se mantuvo la producción, por tal motivo, la administración decidió extender el sistema del intervalo del descanso para incluir al personal del departamento de hilado.

Los trabajadores del departamento de hilado comenzaron a ganar bonos con uno de los sistemas de incentivos, así si la producción del departamento en cualquier mes excedía del 75% cada hilandero recibía un porcentaje extra de su salario; sin embargo, a pesar de que todo parecía que marchaba bien, los supervisores no estuvieron del todo contentos, hasta que a uno de ellos se le ocurrió que los trabajadores tenían que ganarse sus descansos, de modo que si hacían bien su labor obtenían a cambio su descanso, pero a pesar de esta nueva política todo marchó bien, así Mayo muestra los siguientes promedios mensuales de productividad:

CUADRO 3.1
PROMEDIOS MENSUALES DE PRODUCTIVIDAD

MES		EFICIENCIA	BONOS
OCTUBRE	1923	79 ¹ / ₂	4 ¹ / ₂
NOVIEMBRE	1923	78 ³ / ₄	3 ³ / ₄
DICIEMBRE	1923	82	7
ENERO	1924	78 ³ / ₄	3 ³ / ₄
FEBRERO	1924	80 ¹ / ₄	5 ¹ / ₄

Fuente: Tomado de: Merrill, Harwood F.: Clásicos de la Administración, México, Limusa, 1994.

Todo marchaba bien hasta que el 15 de febrero el supervisor que había ideado el método de ganarse los descansos, pidió que este sistema se abandonara; esto fue provocado por una fuerte demanda de mercancías, lo que implicó que los trabajadores se sintieran de nuevo preocupados y poco optimistas ante la nueva situación que se les presentaba. Tiempo después se ordenó que se restaurara el método de descansos, pero los trabajadores consideraban que no se respetaría por mucho tiempo, y a pesar de que hubo mejoras se regresó al 70% de producción como promedio general, lo que implicaba que se había regresado al punto de donde se había partido.

Analizando la problemática Mayo manifestó que los trabajadores debían tomarse su descanso independientemente si se les autorizaba o no, pues un trabajador no tenía la certeza de que al entrar a su trabajo pudiera tener sus cuatro descansos en el día, así el presidente ordenó que durante el mes de abril se deberían detener los telares de hilado a fin de que los trabajadores pudiesen descansar como se les había enseñado, sin embargo había una dificultad como en todo, ésta era que los 40 trabajadores se pudieran acostar junto a sus máquinas, pero a pesar de esto si hubo mejoras pues la eficiencia de producción de marzo había sido del 70% y en el mes de abril fue de $77\frac{1}{2}$ lo que representaba casi un 10% en la ganancia, y los trabajadores habían obtenido su bono de $2\frac{1}{2}\%$. Ya en el mes de mayo, y desde éste en adelante, se les respetó a los trabajadores sus periodos de descanso, así en el mes de mayo la eficiencia media por hora hombre era de $80\frac{1}{4}$, y en los siguientes meses fue de:

- Junio 85%
- Julio 82%
- Agosto 83%
- Septiembre $86\frac{1}{4}$

Con el tiempo se observó que la rotación de personal elevadamente emocional dejó de existir. Con estas mejoras la administración adquirió catres del ejército, pues el presidente había sido coronel, posteriormente se instalaron camas y colchones para el descanso de los trabajadores, ya que los catres no habían sido adecuados para este tipo de labor.

A pesar de todas las mejoras que se lograron en ésta fábrica, Elton Mayo estaba convencido de que no había podido descubrir por completo las verdaderas causas de la rotación de personal, y que por lo tanto, no se podía atribuir a estas mejoras el incluir simples periodos de descanso. Asimismo, alude que en ese tiempo el coronel había logrado algo muy significativo y de suficiente valor, pues había logrado convertir una hora de solitarios en un grupo social, ya que cuando a los trabajadores se les delegó la responsabilidad de coordinarse y llegar a un acuerdo respecto a sus horarios de descanso, tuvieron que relacionarse e involucrarse, pero sobre todo, asumieron un sentimiento de responsabilidad directa ante el presidente.

Finalmente Mayo consintió que la investigación lo había dejado con diversas interrogantes, sin embargo, logró situar una dirección para estudios posteriores.

3.2.1 HAWTHORNE Y LA WESTERN ELECTRIC COMPANY

El presente estudio esta basado en la investigación realizada por Mayo en la Western Electric Company en Hawthorne, en donde un grupo de ingenieros de la Western Electric no aceptaron la idea de que los experimentos que llevaron a cabo sobre los efectos de la iluminación en el trabajo no los condujera a resultados importantes; pues consideraban que habían tomado en cuenta todos los factores necesarios para el experimento científico, tales como:

3.2.2 PRIMERA FASE-LA SALA DE PRUEBA

En esta fase se buscó la participación activa de los trabajadores, de modo que éstos se convirtieron en un grupo que se involucró con el proyecto. Así pues se realizó un estudio metodológico en el que se aislaron a seis trabajadoras en una sala de observación, llevando registros de cambios fisiológicos o médicos, y de alguna manera social y antropológica.

Las condiciones de trabajo cambiaron del siguiente modo:

- a) Periodos de descanso en número diferente y de distinta duración.
- b) Jornada de trabajo más corta.
- c) Semana de trabajo con menos horas.
- d) Alimento con sopa o café en la pausa de la mañana.

Con estas condiciones las trabajadoras consideraron que la carga de trabajo era de menor intensidad por lo cual indicaban que había disminuido su cansancio, y aunque esto no fuera del todo cierto, por lo menos indicaba cierta anuencia respecto a las condiciones sobre las cuales estaban desempeñando su trabajo.

Los trabajadores que participaron en este proyecto comenzaron a expresar sus ideas con mayor libertad y seguridad hacia la administración. Sin embargo, las condiciones de este experimento cambiaron de esta manera:

- 1°. En el vigésimo cambio experimental se regresó a las condiciones originales: ningún periodo de descanso, ninguna comida a media mañana y ninguna jornada ni semana acortada.

2°. Después de 12 semanas de aplicar el primer punto, se hizo el cambio a las condiciones del periodo número siete; una pausa de 15 minutos con alimento a media mañana y un descanso de 10 minutos a media tarde.

Así en el doceavo periodo aumentó la producción más que en cualquier otro tiempo, y en las 12 semanas que duró no hubo ningún descenso, asimismo, en el decimotercer periodo, la producción aumentó más que en otros, dilatándose por 31 semanas. Los periodos 7, 10 y 13 tenían nominalmente las mismas condiciones de trabajo: 15 minutos de descanso y alimento a media mañana, 10 minutos de descanso por la tarde, quedando la producción por cada mujer del siguiente modo:

1. En el séptimo periodo fue de 2,500 unidades
2. En el décimo fue de 2,800
3. En el decimotercero de 3,000

Es importante destacar que a pesar de los resultados obtenidos respecto al aumento de producción en los diversos periodos, Mayo acepta que los resultados se debieron a que las seis trabajadoras formaron un equipo en el cuál podían participar con libertad sin ningún tipo de coerción.

3.2.3 SEGUNDA FASE-EL PROGRAMA DE ENTREVISTA

Mayo menciona que los resultados a los que había llegado no eran del todo concluyentes pues existía un fenómeno que aún no lograba descifrar y que de alguna manera se tenía que tratar de descubrir fuera de la sala de prueba, por tal motivo se introdujo el sistema de la entrevista.

Se descubrió que los trabajadores necesitaban expresar sus ideas de manera libre, pero se requería de personas que escucharan con verdadero interés y de manera activa, para ello Mayo y sus colegas fijaron algunas reglas para guiar al entrevistador en su trabajo:

1. Preste toda la atención a la persona entrevistada y hágale evidente que así lo está haciendo.
2. Escuche, no hable.
3. Nunca discuta; nunca dé consejo.
4. Preste atención:
 - a) Lo que él desea decir
 - b) Lo que él no quiere decir
 - c) Lo que él no puede decir sin ayuda
5. Mientras escucha, trace provisionalmente y para corrección subsecuente el patrón (personal) que está exponiendo.
6. Recuerde que todo lo dicho se tiene que considerar como secreto profesional y no divulgarse.

La habilidad de entrevistar de manera adecuada no se adquiere con facilidad pues se necesita práctica, conocimiento de cómo llevar la entrevista y sobre todo tener la capacidad seguir, como diría Mayo, los hilos del pensamiento de la otra persona, para entender lo que significa para esa persona lo que está diciendo.

Este sistema de entrevista fue bien recibido por los trabajadores pues con frecuencia comentaban: “ésta es la mejor cosa que ha hecho nunca la compañía”, o “la compañía debía haber hecho esto hace mucho tiempo²⁴” Esto ayudó a los trabajadores a expresar libremente sus sentimientos sobre una gran variedad de situaciones, lo que llevó a los investigadores a hablar sobre la necesidad de **descarga emocional** por parte de los empleados.

²⁴ Ídem p.367

Mayo nos dice que los temas variaban, pues en una ocasión un trabajador había sido reprendido violentamente por su supervisor por no trabajar como de costumbre; en la entrevista deseaba explicar que la noche anterior al día del incidente habían fallecido su mujer y su hijo, al parecer en forma inesperada. Así el trabajador al explicar y manifestar este sentimiento se beneficiaba mucho. En otro caso explica que una trabajadora sentía la presión de su madre para solicitar un ascenso a su supervisor, lo que afectaba el trabajo de la empleada, ya que para ésta significaba que se separaría de sus compañeras y colaboradoras cotidianas. Como podemos ver los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, si no como miembros de un grupo.

Es importante destacar que la influencia que puede tener un grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, de modo que los supervisores o encargados de área no pueden tratar a los trabajadores individualmente, como si fueran sujetos aislados, sino deben tratarlos como miembros de un grupo de trabajo, el cuál se encuentra sujeto e influenciado por el ámbito social de la organización.

De este modo, Mayo señala que el programa de entrevistas fue planeado originalmente para estudiar la satisfacción de los obreros en su trabajo como un conjunto de individuos, sin embargo, ha llegado a la clara especificación de la relación de los grupos de trabajo con la administración, como uno de los problemas fundamentales de la industria a gran escala. Asimismo indica que este estudio los capacitó para afirmar *que la tercera preocupación principal de la administración tiene que ser la de organizar el trabajo de grupo; es decir, desarrollar y mantener la cooperación.*

3.2.4 CRÍTICA A LA TEORÍA DE ELTON MAYO

La corriente de las relaciones humanas tuvo su origen con Elton Mayo, y podemos decir que ésta tuvo gran influencia por parte de la psicología. Dentro de la breve descripción que se mostró acerca de la obra de Mayo, se ha utilizado el término de *cooperación* para mostrar que los trabajadores en conjunto pueden alcanzar los objetivos que les son fijados y así mantener cierto grado de productividad, sin embargo si se analiza un poco, nunca se ha perdido de vista la esencia de *lucro* de la empresa; así Marx nos dice que “la cooperación es la forma fundamental del régimen de producción capitalista”, de modo que:

“Como personas independientes, los obreros son individuos que entran en relaciones con el mismo capital, pero no entre sí. Su cooperación comienza con el proceso de trabajo, es decir, que ya han dejado de pertenecerse a sí mismos. Al entrar en el proceso de trabajo, son absorbidos por el capital. Como obreros que cooperan a un resultado, como miembros de un organismo trabajador, no son más que una modalidad especial de existencia del capital para el que trabajan”.²⁵

Es importante destacar que la corriente de las relaciones humanas a pesar de haber surgido de alguna manera como respuesta a la administración científica, en donde su precursor fue Frederick W. Taylor, ésta no deja de ser alienante para el obrero, ya que:

...Es cierto que los trabajadores han logrado una “libertad” en determinadas “decisiones”: determinación de tareas, de horarios, de recompensas, de personas a contratar, etc.; pero siempre ha sido una libertad acotada [...] la organización ha limitado en su interior el alcance y tipo de decisiones que pueden tomar los trabajadores. Así esta libertad acotada es en realidad una libertad “relativa”, o más bien la percepción de una libertad inexistente [...] la flexibilidad de las estructuras organizacionales- que obedece a los imperativos

²⁵ Ídem p. 83

de la producción capitalista- da la ilusión de libertad semejante a la del preso que se le permite caminar en su celda”²⁶

Por otra parte podemos encontrar una gran variedad de artículos que se enfocan a mostrar el lado benéfico de la teoría de Mayo, como: que el aspecto psicológico es de gran importancia en las tareas administrativas, la importancia de la comunicación y la relevancia que tienen los grupos informales dentro de la empresa, lo cuál es correcto y muy válido, sin embargo, no hay que olvidar “la estrategia que plantea el capitalismo: incrementar la tasa de ganancia al mismo tiempo que aumenta la motivación en el trabajo; lograr sistemas de control más eficaces creando la ilusión de libertad; proponer la democracia organizacional sin importar la situación política de la sociedad²⁷... es decir, pareciera que sólo se busca la forma en que el trabajador se sienta “satisfecho”, ya sea con las condiciones de trabajo, con el entorno en el que se desenvuelve, con el trato que recibe, etc. pero todo ello con un fin, el generar más dinero que será en su gran mayoría para unos cuantos, y que por lo tanto, el ser humano quede en segundo plano, actuando solo como un medio para alcanzar el fin lucrativo de los dueños del capital.

De este modo podemos ver que:

“El trabajo produce, ciertamente maravillas para los ricos, pero produce privaciones para el trabajador. Produce palacios, pero también cabañas para el trabajador. Sustituye al trabajo por la maquinaria, pero desplaza a algunos trabajadores hacia un tipo bárbaro de trabajo y convierte a los demás en máquinas.”²⁸

²⁶ Ídem p. 84

²⁷ Ídem p. 86

²⁸ Ídem p.107

Así todo queda igual, los ricos haciéndose más ricos y los pobres más pobres, pero al fin y al cabo “felices”. Esto queda al descubierto con el siguiente fragmento:

“La verdadera intención de esta incipiente psicología industrial, y que determinará sus desarrollos posteriores, queda plasmada en la preocupación de propiciar la satisfacción de los trabajadores, ocultando de esta forma las relaciones de explotación”²⁹

No se puede negar que la presente teoría tiene aspectos positivos, ¿pero que pasa cuando es humanización sólo es una máscara que encubre y provoca alienación?

Para Taylor era importante mantener una alta productividad en el trabajo, sólo que éste la buscaba por medio de la coerción del empleado, sin embargo con Mayo también se busca mantener una productividad alta, apoyándose en la sutileza de las técnicas informales, así “la propuesta para reencontrar la felicidad perdida consistía simplemente en reorganizar el bajo nivel de organización de los obreros; había que actuar en el terreno de lo informal. Mayo toma el concepto central de la organización informal –los grupos espontáneos- y trata de conocer y controlar su comportamiento con el fin de acrecentar el proceso de trabajo.

²⁹ Ibarra, Colado Eduardo y Montaña Hirose. Op. Cit p.54

A Mayo debe reconocérsele como el pionero en implantar mejoras apegadas a las características del ser humano, donde no se le vea como una simple máquina, sino más bien como un ser con necesidades, sociable por naturaleza y con inquietudes que desean resolver para sentirse más satisfechos en su jornada laboral; Mayo promovió la cuestión de escuchar los deseos de los trabajadores así como sus inconformidades. Todo ello es válido pero jamás se debe olvidar que todos estos estudios no se enfocaban en la satisfacción de las personas sino perseguían el mismo objetivo que los estudios de Taylor: la generación de mayor riqueza para los dueños de los medios de producción.

Como toda crítica bien planteada se deben apreciar los aspectos positivos pero no cegar desde el punto vista objetivo el fondo de las cuestiones. Mayo promovió un mayor respeto y mejores condiciones para los trabajadores pero lo hizo pensando siempre en alcanzar una mayor productividad. En pocas palabras para Mayo la causa de sus estudio fue elevar la productividad y la consecuencia fue la implantación de las mejoras comentada,; esto quiere decir que las mejoras no fueron producto de considerar a las personas como lo más valioso de toda organización que está por encima de todas las cosas, incluyendo obviamente las utilidades exorbitantes que todo empresario añora y se desvive por alcanzarlas.

La alienación está presente en la Teoría de Elton Mayo; se puede decir que Mayo fue benévolo pero no auténtico; aparentaba preocupación por las personas porque le convenía para generar más dinero; sabía que un trato adecuado lo llevarían a producir más; si hubiera tenido que escoger entre las personas y las ganancias desde luego su prioridad hubiesen sido esta últimas; como ya se dijo y lo revelan sus estudios toda su intención de experimentar y utilizar a las personas como ratas blancas de laboratorio estaban orientados a producir más y no a lograr que las personas sintieran un satisfacción por sus actividad laboral. Este razonamiento se debe analizar desde la simplicidad de entender cuales son causas y cuales son efectos.

CAPÍTULO IV

ALIENACIÓN

4.1 CONCEPTO DE ALIENACIÓN

El término **alienación** se remonta a San Agustín quien lo emplea para referirse al alejamiento del hombre respecto de su verdadero ser es, decir, alejarse de Dios; posteriormente fue usado por la escolástica¹. Asimismo, el origen de la palabra alienación, lo podemos “encontrar en la expresión latina “*alienatio*” o más genérica “*alienus*” (ajeno, que pertenece a otro, extraño de otro), palabras que reflejan la traducción de expresiones griegas αλλοιοτ ο αλλοιωτιζ que, en términos muy generales podríamos decir que significaban “otredad”² y que se utilizaba con un sentido más amplio que aquél de las relaciones de propiedad a que se ciñen los romanos.”³ Por extensión se habla también de alienación en un sentido psicopatológico, como sinónimo de pérdida de juicio o locura. El alienado es, entonces, el enfermo mental cuya mente está escindida. Estas formas de alienación suponen también un extrañamiento o alejamiento del que se aísla respecto de una norma o de la sociedad.

En el sentido propiamente filosófico este término corresponde a las palabras alemanas *Entfremdung* (alienación), *Entäusserung* (enajenación), este último término se utiliza en teorías concernientes al Derecho Natural y la Economía para significar que algo que forma parte del hombre es alienado o enajenado. El primer término se refiere al significado literal de *alienar* (hacerse extraño); no obstante, y aunque el sentido filosófico de la noción de alienación ha estado elaborado especialmente por Hegel, Feuerbach y Marx; fue con Hegel en donde se dará la primera teoría de alienación. Asimismo “del uso contemporáneo de alienación en sus sentidos de apartamiento o separación, los ejemplos son tan reiterados que puede pensarse respecto de ellos que tienden a sustituir a “enajenación” o usarse como su sinónimo que efectivamente es”.⁴

¹ Pertenciente o relativo a las escuelas medievales o a quienes estudiaban en ellas.

² Este término es considerado como la condición de ser otro

³ Tezanos, José Félix: *Alienación, Dialéctica y Libertad*, Fernando Torres-Editor, Valencia, 1977, p 13

⁴ Olea, Alonso Manuel: *Alienación Historia de una palabra*, Universidad Nacional Autónoma de México, 2ª Edición, México, 1988, p.17

4.2 ENFOQUES DE ALIENACIÓN

4.2.1 JUAN JACOBO ROUSSEAU

La primera aproximación al enfoque moderno del concepto de *alienación* la orientaremos con, Juan Jacobo Rousseau, sin embargo, es importante destacar que “en la obra de Rousseau no hallamos una teoría de la alienación filosófica ni sociológica. En cambio encontramos una descripción fenomenológica de la percepción y de la experiencia del mundo social, que se experimenta como alienado y cosificado; asimismo, se experimenta también la falta de autenticidad de la existencia humana de este tipo”.⁵

Así pues, debemos considerar que para Rousseau el hombre es un ser libre y perfectible con dos instintos elementales, el amor a sí mismo (una especie de instinto de conservación) y compasión que es la base la conservación de la especie humana. El hombre en su estado natural no depende de otros para satisfacer sus necesidades y puede hacerlo sin perjudicar los intereses ajenos, ya que vive independientemente y sin relaciones sociales carece de juicios o ideas éticos; así vemos que en esta fase el ser humano goza de libre voluntad. Sin embargo, como consecuencia del crecimiento de la población o alguna catástrofe natural el hombre se ve obligado a relacionarse o interactuar con sus semejantes lo que conduce al desarrollo de sistemas sociales más complejos, surgiendo en éstos la división del trabajo y la propiedad privada provocando desigualdad, limitación de la libertad humana y sobre todo una clara distinción social, al respecto en el **Contrato Social**, Rousseau habló sobre la incongruencia existente en la manera en que algunos hombres ejercían una situación de dominio total sobre otros hombres, refiriéndose particularmente al esclavismo, carente de razón expresado con las siguientes palabras en su obra clásica:

⁵ Israel, Joachim,: *Teoría de la alienación*, Ediciones Península, Barcelona 1977, p. 38

“¿qué derecho tendría mi esclavo contra mí, si todo cuanto tiene me pertenece y si siendo su derecho el mío, ese derecho de mí contra mí mismo es una expresión sin sentido alguno?”⁶

Responderíamos que sí. Es ridícula la idea de ser poseedor de otra persona en toda su extensión, desde su cuerpo físico hasta su mente y todos los pensamientos que ésta genera; es ilógico no considerar que existe absoluto sentimiento de desprecio por parte del esclavo hacia aquél que suprime su voluntad y lo obliga a actuar de cierta manera a pesar de no estar de acuerdo, en pocas palabras, que le arrebatara su libertad. Por tanto, el dueño de la persona al poseer todo de ella, también es dueño del desprecio que hacia éste genera y por tanto se puede decir que el amo es dueño de su propio desprecio, tal como lo expresa Rousseau de otra manera. Así la situación de enajenar la voluntad de otra persona genera un juicio carente de validez y por tanto se concibe como una idea incorrecta que una persona quiera adueñarse de otra, igual a la primera y poseedora de características idénticas.

Rousseau criticando la manera en que una persona enajena a otra en una relación esclavista dice:

“Desde cualquier punto de vista que se consideren las cosas, el derecho de esclavitud es nulo, no sólo porque es ilegítimo, sino porque es absurdo y no significa nada”⁷

Concluye diciendo:

“Sea de hombre a hombre, sea de un hombre a un pueblo, este razonamiento será siempre insensato: Yo hago contigo un convenio, enteramente en perjuicio tuyo y enteramente en beneficio mío, que yo observaré mientras me plazca y que tú observarás mientras me plazca”⁸

⁶ Jacques Rousseau, Jean, *Del Contrato Social-Discurso*, Alianza Editorial, Madrid 1985, p. 16

⁷ Ídem p.20

⁸ Ibid.

Así la única enajenación que lleva al hombre a una suerte afortunada y justa es aquella en que se subordina el interés privado por el de todos que no es más que el de cada uno de manera individual. Rousseau cita: “Los compromisos que nos vinculan al cuerpo social sólo son obligatorios porque son mutuos, y su naturaleza es tal que al cumplirlos no se puede trabajar para los demás sin trabajar también para uno mismo”⁹

Como podemos observar, el hombre deja de ser libre, surgiendo la lucha competitiva e intereses antagónicos. Así pues, el hombre es bueno por naturaleza pero se corrompe y envicia en la sociedad, por lo que dice:

“Los hombres son malos; una triste y continua experiencia dispensa de probarlo; sin embargo, el hombre es bueno por naturaleza y creo haberlo demostrado. Así pues, ¿qué es lo que pudo depravarlo hasta tal extremo sino los cambios establecidos en su constitución y los progresos que ha realizado y los conocimientos que ha adquirido? Ya podemos admirar todo lo que se quiera a la sociedad humana, no es menos cierto que lleva necesariamente a los hombres a odiarse entre sí a medida que sus intereses se cruzan, a prestarse mutuamente unos servicios aparentes y hacerse en realidad todos los males imaginables”.¹⁰

De esta manera podemos ver cómo se sitúa la alienación como fenómeno social, dando la pauta a futuras proposiciones que no sólo verán la alienación como un tema social, sino también desde un punto de vista religioso, económico y psicológico.

⁹ Ídem p. 37

¹⁰ Citado en Tezanos, José Félix: *Alienación, Dialéctica y Libertad*, Fernando Torres-Editor, Valencia, 1977

4.2.2 GEORG WILHELM FRIEDRICH HEGEL

Lo cierto es que la primera reflexión teórica sobre la alienación se producirá en el contexto del Idealismo alemán, así el primer gran filósofo idealista Georg Wilhelm Friedrich Hegel quien como pocos autores han dominado de una manera tan amplia la conciencia intelectual de una época.

Se debe fundamentalmente a Hegel el desarrollo de la noción de alienación, que expone principalmente en su obra ***la Fenomenología del Espíritu***.

Según Mandel en su libro alienación y emancipación del proletariado Hegel asegura que todo hombre que trabaja, que produce algo en realidad reproduce en su trabajo una idea que inicialmente tenía en su mente, así, consideraba la alienación como una condición antropológica perenne, es decir, el ser humano está alienado por naturaleza, pues expone que los hombres cuando desean hacer algo tienen una idea en la mente que al intentar llevarla a cabo se materializa, se separa de él, ya no le pertenece y se proyecta contra él ; por tal motivo afirma que en cualquier trabajo, en cualquier sociedad y bajo cualquier condición el trabajo está alienado, pues el hombre está condenado a separarse del producto de su trabajo.

4.2.3 LUDWIG FEUERBACH

Posteriormente Ludwig Feuerbach, quien fue alumno del eminente filósofo alemán George Wilhelm Friedrich Hegel, desplazará el análisis de alienación hecha por Hegel con bases en el idealismo¹¹ a un ámbito más concreto; la religión, en su obra clave ***The Essence of Christianity*** (1841, La esencia del cristianismo)

La pretensión de Feuerbach es hacer una filosofía nueva, adecuada a un “ser verdadero, real y total del hombre, una filosofía que posee ojos y orejas, mano y pies [...] en una palabra, ninguna esencia abstracta que sea pensada o imaginada, sino un ser real, o, mejor, el más real de los seres: el hombre”¹²

¹¹ Condición de los sistemas filosóficos que consideran la idea como principio del ser y del conocer

¹² Ludwig Feuerbach, *La esencia del cristianismo*, Ediciones Sígueme, Salamanca, 1975, p 40.

Feuerbach señala que Dios no es nada, “Dios no es sino la representación de las apetencias y deseos humanos de su propia perfección, es decir, la proyección de la esencia humana [...] Dios así, aparece como el otro yo del hombre, lo que le falta y lo que le completa, lo que anhela, aquello de que carece y necesita en suma, su esencia oculta, Pero el hombre cae en la trampa de su propia proyección y pretende dar entidad y objetividad a lo que sólo es producto de su mente. De esta manera, el hombre empieza a pensar en Dios como un ser personal, sin tener en cuenta que la personalidad de Dios no es más que la personalidad enajenada y objetivada del hombre y que Dios es nada sin los hombres, ya que sólo las diferentes propiedades del hombre ponen la distinción, el fundamento de la realidad de Dios.”¹³

En resumen, podemos decir que Feuerbach entiende la alienación como una proyección que el hombre hace de su esencia oculta (Dios) para tomarla después como cosa en sí y someterse a ella.

4.2.4 KARL MARX

Es importante enfatizar que en esta investigación se tratará el tema de alienación, en lo que respecta a Karl Marx, básicamente sobre los **Manuscritos Filosóficos de 1844**, específicamente en el capítulo de **El trabajo enajenado**, en éste, Marx hace un planteamiento del problema desde el punto de vista de la crítica de la economía política y de la producción social, así pues el querer hacer un estudio sobre la alienación en todas las obras de Marx sería muy ambicioso, y una labor colosal, ya que se puede realizar una tesis en querer explicar el tema de enajenación desde el punto de vista marxista, de modo que lo abordaremos de una manera que sea comprensible para fines del presente estudio.

Así pues, es significativo destacar que los Manuscritos Filosóficos de 1844 no estaban destinados en un inicio a su publicación. En este sentido, es importante resaltar que Marx, todavía se manifestaba a partir de las categorías hegelianas heredadas así como su naturalismo de Feuerbach, a quien dedica en los Manuscritos más de un cálido elogio.

¹³ Ídem pp 260-261

En los manuscritos Marx emplea indistintamente *Entäusserung* y *Entfremdung* para referirse a la expropiación-desposesión y extrañamiento-alejamiento, respectivamente; sin embargo, posteriormente sólo emplea el término *Entfremdung*, así, podemos entender por *Entfremdung*, alienación.

Marx comprendió que la naturaleza humana no sólo podía verse desde la óptica de la filosofía, sino que también era importante analizarla desde la perspectiva de la Economía, la cual tiene una importancia fundamental para la comprensión del conjunto de relaciones sociales y políticas que constituyen la naturaleza humana.

Por este motivo, en general, se considera que el pensamiento de Marx fue influenciado por tres aspectos:

1° La Filosofía alemana.- Este aspecto hace referencia al desarrollo de las teorías de *alineación* hechas por Hegel y Feuerbach respectivamente.

2° La economía política.- Marx recibió esta influencia de la lectura de los economistas clásicos como:

Adam Smith (1723-1790), economista y filósofo británico, cuyo famoso tratado ***Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones***, más conocida por su nombre abreviado de ***La riqueza de las naciones*** (1776)

David Ricardo (1772-1823), economista británico nacido en Londres. En su primer libro de ***teoría económica, El elevado precio de los lingotes***, una prueba de la depreciación de los billetes bancarios (1809), defendía el establecimiento de una unidad monetaria fuerte cuyo valor dependiera de algún metal precioso. En su obra más importante, ***Principios de Economía Política y Tributación*** (1817), Ricardo establecía varias teorías basadas en sus estudios sobre la distribución de la riqueza a largo plazo.

James Mill (1773-1836), filósofo y economista británico, padre de John Stuart Mill. Expuso y desarrolló la doctrina utilitarista del filósofo británico Jeremy Bentham.

3° Socialismo francés.- De este punto Marx tomó la teoría de clases.

Es importante mencionar que Hegel había dado una pauta teórica general para comprender la historia y concebirla como una asociación de estadios; Hegel estudiaba la Idea o el Espíritu y Marx los modos de producción (haciendo énfasis en el capitalismo) y las formaciones económico-sociales.

Los Manuscritos siguen un orden sistemático que podemos ver desde cuatro determinaciones del trabajo alienado, éstas son:

1. Alienación del producto respecto del productor

Es la alienación del producto de trabajo respecto del productor, es decir, el producto se convierte en un ente hostil, independiente y autónomo, cuya fuerza es directamente proporcional a la pobreza del productor. Esto es, el producto es un mercancía y el productor un obrero asalariado. Esta situación impera en el sistema capitalista y “mientras mayor sea el grado de desarrollo de la sociedad capitalista, mayor será el grado de dominio de los productos sobre los productores, hasta el punto de que toda la economía se basará en las necesidades de los productos y no en las necesidades de los productores¹⁴”

Así, en los Manuscritos tenemos que “la enajenación del trabajador en su producto no sólo significa que su trabajo se convierte en un objeto, asume una existencia externa sino que existe independientemente, fuera de él mismo y ajeno a él y se opone a él como un poder autónomo. La fuerza que él ha dado al objeto se le opone como una fuerza ajena y hostil”¹⁵

¹⁴ Silva, Ludovico: *La Alienación como sistema: La Teoría de la Alienación en la obra de Marx*, Alfadil, Caracas, 1983, p.1

¹⁵ Fromm, Erich. Op Cit p.106

Marx aludía que para comprender este fenómeno, primero se debía conocer la diferencia entre objetivación y alienación, pues afirma que si es cierto que toda alienación implica objetivación, no es verdadero que toda objetivación implique alienación, es decir todo trabajo produce objetos, sin embargo éstos no siempre deben de ser mercancías. Esto significa que no deben de someterse a condiciones alienantes para trabajar.

La economía política burguesa no hace esta distinción, pues describe como natural la situación alienada, además afirma que con el capitalismo culmina la historia y se limita a descubrir la miseria obrera provocada por la propiedad privada y la división del trabajo, asegurando que la alienación es un rasgo del trabajo

Marx critica esta situación diciendo: “El trabajo produce maravillas para los ricos, pero produce privaciones y penuria para los trabajadores. Produce palacios, pero aloja a los trabajadores en tugurios. Produce belleza, pero tulle y deforma a los trabajadores. Sustituye el trabajo por máquinas pero condena a una parte de los trabajadores a entregarse de nuevo a un trabajo propio de bárbaros y convierte en máquinas a la otra parte. Produce espíritu, pero produce estupidez y cretinismo para los trabajadores.”¹⁶

2. Alienación de la actividad productiva

Esta es la alienación del trabajo mismo, pues le pertenece a otro el trabajo que el obrero realiza. Esta alienación se presenta cuando el asalariado no trabaja para sí mismo sino para otro y lo hace por un salario ridículo que ni siquiera le alcanza para satisfacer sus necesidades básicas. Bajo estas condiciones el obrero se siente ajeno a su trabajo, ya no lo ve como algo bueno, lo ve como un enemigo. Detesta el trabajo, solo se siente bien cuando está fuera de él. Al respecto Marx dice:

¹⁶ Citado en: Silva, Ludovico: *La Alienación como sistema: La Teoría de la Alienación en la obra de Marx*, Alfadil, Caracas, 1983, p.45

...¿Qué constituye la enajenación del trabajo? Primero que el trabajo es externo al trabajador, que no es arte de su naturaleza; y que, en consecuencia, no se realiza en su trabajo sino que se niega, experimenta una sensación de malestar más que de bienestar, no desarrolla libremente sus energías mentales y físicas sino que se encuentra físicamente exhausto y mentalmente abatido [...] el trabajo externo, el trabajo en que el hombre se enajena, es un trabajo que implica sacrificio y mortificación. Por último el carácter externo del trabajo para el trabajador se demuestra en el hecho de que no es su propio trabajo sino trabajo para otro, que en el trabajo no se pertenece a sí mismo sino a otra persona.¹⁷

Características de la alienación:

1. La alienación consiste en que el trabajo le es externo al trabajador: no le pertenece a su ser.
2. El trabajador no se siente bien en su trabajo, no se afirma ni desarrolla su libre energía físico-espiritual: se siente mal, se niega, arruina su cuerpo y su espíritu.
3. El trabajador sólo se siente en sí, fuera el trabajo: dentro de éste se siente fuera de sí, fuera del trabajo recobra su personalidad: dentro del trabajo la pierde.
4. Su trabajo no es voluntario; es forzado.
5. Su trabajo no representa la satisfacción de una necesidad propia: es sólo un medio para satisfacer necesidades extrañas a él.
6. Su trabajo no es algo propio, no le pertenece: es propiedad de otro. El trabajador no se pertenece a sí mismo; pertenece a otro.
7. El hombre-trabajador sólo se siente libre en sus funciones animales; comer, dormir, procrear; en cambio, en sus funciones humanas: trabajar, producir, transformar la naturaleza, se siente como un animal, “se humaniza lo animal, se animaliza lo humano”.¹⁸

¹⁷ Fromm, Erich. Op. Cit p. 108

¹⁸ Ídem, p.49

Marx explica que “la fuerza de trabajo del obrero es considerada como valor de uso susceptible de alienarse y pasar a ser valor de cambio, [...] para que el obrero pueda servirse de su fuerza de trabajo a fin de lograr sus medios de subsistencia, debe o enajenar su valor de uso y realizar su valor de cambio: debe valerse de su fuerza de trabajo como de una mercancía peculiar, creadora de plusvalor o plusvalía,”¹⁹ esto es que su propia fuerza de trabajo lo domina, se convierte en una amenaza de desempleo, miseria y en un salario que sólo cubre la mínima parte del valor creado por la fuerza de trabajo, mientras que la otra parte de riqueza creada por el obrero va a parar a las manos de otro en forma de plusvalía destinada a incrementar el capital.

3. Alienación del ser genérico del hombre

El hombre es “ser genérico”²⁰, no sólo en el sentido de que constituye la comunidad (la suya propia y la de otras cosas) su objeto práctica y teóricamente, sino también (y esto simplemente otra expresión de la misma cosa) en el sentido de que se considera como una especie actual, viva y como un ser universal y en consecuencia libre.

4. Alienación respecto del hombre

Sólo teóricamente se puede hablar de diversas alienaciones porque en el práctica aspectos del mismo fenómeno global. Es decir si el producto del trabajo se aliena o separa del productor es porque pertenece a otro, si su actividad productiva esta alienada es porque trabaja para otro y si el hombre esta alienado respecto con su ser genérico es porque está alienado con respecto a otro hombre.

La alienación tiene su origen en el mismo hombre pues a éste es a quien pertenece el producto y lo disfruta, es el dueño del trabajo y lo tiene a su servicio.

¹⁹ Silva Ludovico, Op cit p. 52

²⁰ Marx dice que el término “ser genérico” está tomado de Das Wesen des Christentums de Feuerbach. Feuerbach utilizaba esta noción al establecer una distinción entre la conciencia en el hombre y en los animales. El hombre tiene conciencia no sólo de sí mismo como individuo sino de la especie humana o “esencia humana”

Así, “la forma más general de expresar la alienación consiste en decir que se trata de la expropiación de un hombre por otro hombre”²¹

Marx dice: “En tanto el hombre no se reconozca como tal y no haya organizado el mundo humanamente, su comunidad tendrá la forma de la alienación [...] decir que el hombre está alienado de sí mismo es decir que la sociedad de ese hombre alienado es la caricatura de su comunidad real, de su vida genérica”. Así vemos que para Fromm, “Marx se preocupa por la liberación del hombre de un tipo de trabajo que destruye su individualidad, que lo transforma en cosa y que lo convierte en un esclavo de las cosas [...] Marx va más lejos, en el trabajo *no* enajenado, el hombre no sólo se realiza como individuo, sino también como especie”²²

4.2.5 ERICH FROMM

Para Erich Fromm la alienación es “un modo de experiencia en que la persona se siente a sí misma como un extraño. No se siente a sí misma como centro de su mundo, como creador de sus propios actos, sino que sus actos y las consecuencias de ellos se han convertido en amos suyos, a los cuales obedece y quizás hasta adora”.²³

Afirma que una persona alienada se cree libre, sin embargo las acciones no son suyas, pues se convierte en “una cosa empobrecida que depende de poderes exteriores”,²⁴ es incapaz de elegir, se ve empujado por [...] un sistema que no tiene ninguna finalidad ni meta fuera de sí mismo y que convierte al hombre en un apéndice suyo.²⁵

²¹ Silva Ludovico, Op cit p. 62

²² *Ibid.*

²³ Fromm, Erich, *Psicoanálisis de la sociedad contemporánea*, FCE, México, 1981, p 105

²⁴ *Ídem*, p. 108

²⁵ *Ídem*, p. 78

Esta situación la vemos reflejada en el obrero que tiene que aceptar la tarifa de salarios que se le ofrece en el mercado de trabajo porque de otro modo no sobreviviría. Así la “libertad” del individuo es ilusoria en gran parte...se cree libre cuando en realidad no lo es.

“La alineación produce desvalorización del trabajo, de los esfuerzos y las habilidades del hombre”²⁶, éste [...] deja de ser un ser humano viviente, un fin en sí mismo y se convierte en un medio para los intereses económicos de otro hombre o de sí mismo, o de un gigante impersonal, el mecanismo económico.²⁷

Para Fromm resolver la existencia del ser humano consiste en un proceso sumamente complicado en donde muchas veces las personas se van de este mundo sin haberlo logrado. Al respecto dice:

“La vida toda del individuo no es otra cosa que el proceso de darse nacimiento a sí mismo, aunque es destino trágico de la mayor parte de los individuos morir antes de haber nacido”.²⁸

Así, la gente se engaña a sí misma en el momento en que desea algo de manera insaciable sin comprender de manera exacta la razón por lo que quiere tener ese algo. Las personas que añoran el dinero y no saben por qué desean vivir en la opulencia, llegarán al vacío rápidamente por no haber considerado sus motivos auténticamente humanos como el afecto, fraternidad, creatividad y demás actos superiores que distinguen al hombre de los animales con simple instinto. Las personas que desean tener a su lado al amor de su vida casi nunca se preguntan si el otro llenará su existencia al estar juntos, únicamente, convierten a la otra persona en objeto de un deseo meramente amorfo, carente de la generosidad de considerar tan valiosa la existencia del otro como la propia misma.

²⁶ Ídem, p. 81

²⁷ Ídem, p. 83

²⁸ Ídem, p. 29

Aquellas personas que desean un puesto público importante o en una empresa, nunca consideran en qué medida enriquecerá su existencia; sino más bien, son rebasados por la ambición, en la mayoría de los casos, y se convierten en sirvientes de esa relación jerárquica con otras personas de su misma naturaleza, olvidando el sentido de fraternidad y enviando su vida mediante la ejecución de actos viles.

Así, la alienación nace de actos humanos no comprendidos por aquellos mismos que los llevan a cabo, estos actos únicamente se convierten en engrane de un proceso rutinario, mecánico y en gran medida inteligente pero nada razonado, así Fromm dice: “La razón es instrumento del hombre para llegar a la verdad; la inteligencia es el instrumento del hombre para manipular el mundo con el mejor éxito; la primera es esencialmente humana, la segunda pertenece a la parte animal del hombre”.²⁹

Dicho de otra forma la alienación no permite llegar al hombre a la verdad, a su verdad, entendiendo su existencia y promoviendo la existencia de otros.

Así, el sujeto que adora a su dinero no tiene la capacidad momentánea de comprender su valía como ser humano, sino que todo su valor como persona lo centraliza en la medida de los bienes que posee. La persona que ama demasiado a otra centraliza su valía en la medida que la otra persona la idolatra en la misma medida. La persona que tiene un puesto jerárquico importante del mismo modo considera su valor como persona en la medida que ocupa un alto puesto de poder y un *status quo* importante reconocido por los demás.

Fromm considera la dinámica del ser humano como enajenante desde el punto de vista que se quiera analizar. Todos los momentos, situaciones y cuestiones referentes a los actos humanos pueden ocultar cierto grado de enajenación, en donde los actos superen el razonamiento humano y den como resultado una maquinización de la sociedad.

²⁹ Ídem p. 60

Siendo más claros y concretos, Fromm señala la presencia de actos no razonados y con alto grado de alienación en las siguientes situaciones:

Existe una enajenación incestuosa hacia la tierra madre, es decir las personas se sienten parte de un suelo y una patria por lo que son capaces de actuar de manera brutal e irracional ante situaciones en las que consideran que defienden el honor de esta patria. Las guerras son el mejor de los ejemplos, los soldados matan a sus semejantes por el hecho de proteger la bandera de la tierra que los vio nacer. La brutalidad rebasa el raciocinio natural del ser humano.

La idolatría es otro caso en el que se hace presente la irracionalidad humana, producto de una enajenación total; el monoteísmo no coincide con la idolatría, mientras el primero promueve el acercamiento de las personas de una manera mística y trata a través de la creencia sólida en Dios de hacer mejores a las personas, la idolatría consiste en perderse por la figura del ídolo, dejar de lado las cuestiones de la razón y actuar de forma irracional. Ejemplos claros pueden ser las guerras ocasionadas por cuestiones de supuesta fe que no son más que situaciones mundanas disfrazadas por una falsa religiosidad. Así, podemos hablar de aquella frase que cita “la religión divide”. Fromm dice: “El ídólatra se inclina ante la obra de sus propias manos. El ídolo representa sus propias fuerzas vitales en una forma enajenada”.³⁰

Así, lo que muchas veces se llama amor, con frecuencia no es eso sino un fenómeno idolátrico de alienación, pues explica: “La persona amante, en ese tipo de relación de sometimiento, proyecta todo su amor, su fuerza y su pensamiento en la otra persona, y siente a la persona amada como un ser superior, hallando satisfacción en la adoración y en la sumisión completas”³¹, es decir, proyecta todo lo bueno de sí mismo en otra persona, para después ver todo eso no como algo suyo, sino como algo ajeno que es capaz de obtener sólo a través de la sumisión a esa persona.

³⁰ Ídem p. 106

³¹ Ibid.

La presencia de enajenación en el aparato burocrático, lo que hace es lo siguiente: “los burócratas consideran objetos a las personas que hay que administrar, sin amor y sin odio, sino de manera impersonal; el burócrata-director no debe sentir, en cuanto concierne a su actividad profesional: debe manipular a las personas como si fueran cifras o cosas³²”

Asimismo afirma que este fenómeno lo encontramos en la relación entre el Estado o jefe político y los gobernados pues el jefe político y el Estado son lo que son gracias a los gobernados, sin embargo éstos últimos proyectan todas sus potencias en los jefes, esperando de forma inconsciente recuperar todas esas potencias mediante la sumisión.

Otra manifestación de la conducta humana orientada a la enajenación radica en el afecto especial que se le tiene al dinero, derivado en amor al consumo y en amor a los objetos materiales. Las personas valoran su existencia en proporción a los bienes y riqueza acumulados. Fromm hace extensiva esta idea del siguiente modo: “La persona que se entrega de un modo exclusivo a la satisfacción de su pasión por el dinero está poseída de su impulso hacia éste³³”

El trabajo es enajenado cuando la persona no comprende la importancia de su actividad y únicamente se limita mecánicamente a actuar como un engrane del proceso y a reconocer en el trabajo únicamente su lado material, sin atribuir importancia a su lado intelectual:

“El trabajo se hace más rutinario e irreflexivo a medida que los proyectistas y los directores despojan al trabajador de su derecho de pensar y moverse libremente³⁴”

³² Ídem p. 109

³³ Ídem p. 107

³⁴ Ídem p. 108

La propuesta de Fromm claramente va dirigida a humanizar a la sociedad, en donde todos y cada uno de sus miembros comprendan su valía individual, se sientan como seres útiles para su prójimo y jamás se conviertan en esclavos de algún ídolo como pueden ser el poder, el dinero, los procesos, las rutinas e inclusive otras personas.

En la medida en que cada persona reconozca la importancia y sobre todo el valor de los demás, cada uno reconocerá su propia valía e importancia, razonará y será capaz de trascender más allá de un simple sujeto cumplidor de las normas sociales, pues comprenderá su existencia y dirigirá sus actos a una plenitud que no tenga que ver con actos enajenados de ningún tipo.

Finalmente Fromm concluye que la alienación [...] es casi total, impregna las relaciones del hombre con su trabajo, con las cosas que consume, con el estado, con sus semejantes y consigo mismo. El hombre ha creado un mundo de cosas hechas por él, [...] y ha construido un mecanismo social complicado para administrar el mecanismo técnico que ha hecho. Pero toda esa creación suya está por encima de él. No se siente a sí mismo como un creador y centro, sino como un servidor [...] Es poseído por sus propias creaciones y ha perdido el dominio de sí mismo³⁵.

³⁵ Ibid.

A continuación mostramos una síntesis de las diversas concepciones sobre alienación (Tabla 4.1):

TABLA 4.1
CONCEPCIONES DE ALIENACIÓN A TRAVÉS DEL TIEMPO

CONCEPCIONES DE ALIENACIÓN A TRAVÉS DEL TIEMPO	
(1712-1778)	JEAN JACQUES ROUSSEAU
<p>Filósofo, teórico político y social, músico y botánico francés, uno de los escritores más elocuentes de la Ilustración.</p> <p>ALIENACIÓN:</p> <p>En el pensamiento de Rousseau se utiliza el concepto de alienación en el sentido de que el hombre se haya expuesto a una alienación o enajenación, afirma que el hombre ha sido alienado (privado) de su libertad original y natural al comprometerse en el Contrato Social.</p>	
(1770-1831)	GEORG WILHELM FRIEDRICH HEGEL
<p>Filósofo alemán, máximo representante del idealismo y uno de los teóricos más influyentes en el pensamiento universal desde el siglo XIX.</p> <p>ALIENACIÓN:</p> <p>Hegel consideraba la alienación como una condición antropológica perenne, es decir, el ser humano está alienado por naturaleza, pues expone que los hombres cuando desean hacer algo tienen una idea en la mente que al intentar llevarla a cabo se materializa, se separa de él y ya no le pertenece; por tal motivo afirma que en cualquier trabajo, en cualquier sociedad y bajo cualquier condición, el trabajo está alienado, pues el hombre está condenado a separarse del producto de su trabajo.</p>	
(1804-1872)	LUDWIG FEUERBACH
<p>Filósofo alemán, nacido en Landshut y educado en Berlín y en Erlangen, fue alumno del eminente filósofo alemán Georg Wilhelm Friedrich Hegel.</p> <p>ALIENACIÓN:</p> <p>Feuerbach redujo la alienación al ámbito religioso porque es en la religión donde aparece manifiesta la esencia humana, ya que, en ella, el hombre manifiesta su «esencia oculta» y Dios aparece como «la esencia espiritual del hombre».</p>	
(1818-1883)	KARL MARX
<p>Filósofo alemán nacido en Tréveris y uno de los pensadores más influyentes de la historia contemporánea.</p> <p>ALIENACIÓN:</p> <p>La enajenación (o «extrañamiento») significa, para Marx, que el hombre <i>no</i> se experimenta a sí mismo como el factor activo en su captación del mundo, sino que el mundo (la naturaleza, los demás y él mismo) permanece ajeno a él. Están por encima y en contra suya como objetos, aunque puedan ser objetos de su propia creación. La enajenación es esencialmente, experimentar al mundo y a uno mismo pasiva, receptivamente, como sujeto separado del objeto.</p>	
(1900-1980)	ERICH FROMM
<p>Psicoanalista germano estadounidense, nacido en Frankfurt del Main.</p> <p>ALIENACIÓN:</p> <p>Es un modo de experiencia en que la persona se siente a sí misma como un extraño. No se siente a sí misma como centro de su mundo, como creador de sus propios actos, sino que sus actos y las consecuencias de ellos se han convertido en amos suyos, a los cuales obedece y quizás hasta adora.</p>	

Fuente: Elaboración propia con base en los autores mencionados

Finalmente retomando a Karl Marx, debemos destacar que las personas necesitan del trabajo para poder sobrevivir, desarrollarse e inventar nuevos productos que les facilite la vida. La interacción con la naturaleza, transformándola y creando cosas valiosas para la estirpe humana es la esencia del trabajo. Es una actividad básica enfocada a satisfacer los requerimientos básicos del hombre y permite la interacción con otros hombres y con la naturaleza en sí. El trabajo es inherente a todos y cada uno de los seres humano, sin él no podrían vivir.

Revisemos la manera en que Marx expresa esta idea en ***El Capital***:

“El proceso de trabajo, tal y como lo hemos estudiado, es decir, fijándonos solamente en sus elementos simples y abstractos, es la actividad racional encaminada a la producción de valores de uso, la asimilación de las materias naturales al servicio de las necesidades humanas, la condición natural eterna de la vida humana, y por tanto independiente de las formas y modalidades de esta vida y común a todas las formas sociales por igual”³⁶

El hombre que realiza un trabajo determinado crea un valor, que a su vez no le pertenece debido a que el capitalista es dueño de este valor; el cual vende para acumular mayor riqueza, dando a cambio al trabajador una cantidad mínima, apenas para sobrevivir e insignificante en comparación con lo que su esfuerzo cotidiano vale en realidad.

“El obrero trabaja bajo el control del capitalista, a quien su trabajo pertenece [...] el producto es propiedad del capitalista y no del productor directo, que es el obrero [...] Al comprar la fuerza de trabajo, el capitalista incorpora el trabajo del obrero, como fermento vivo, a los elementos muertos de creación del producto, propiedad suya también”³⁷

³⁶ Marx, Karl: *El Capital, Tomo I, México*, 1966, FCE, p. 136

³⁷ Ídem p. 137

Con estas apreciaciones podemos construir el camino a la siguiente idea: el ser humano ha creado un sistema en el cual algunos enajenan su trabajo y el valor del mismo a otro ser humano, siendo ésta la muy sonada y citada “explotación del hombre por el hombre”; este sistema limita la expresión auténticamente humana porque subordina las actividades a un simple rol y no a un acto humano, dicho de otra forma convierte el pensamiento racional en una automatización que limita las ideas y puntualiza la decadencia de la integridad humana.

Podemos observar cómo algunos que se reproclaman propietarios de una serie de elementos llamados medios de producción, tienen el poder de encadenar la voluntad de millones de personas que no tienen opción y alquilan su potencial humano a cambio de algo insignificante. La degradación del hombre se ha vuelto un acontecimiento rutinario, cotidiano, de todos los días y un hecho que ya no escandaliza a nadie. Esto es simplemente, sin temor a decirlo de manera categórica la alienación del hombre.

La parte en que las personas no son dueñas de su creación, su esfuerzo contribuye al enriquecimiento de otro y su pensamiento está sometido a las decisiones de otra persona es el reflejo de esta alienación. Las masas sirven al beneficio de algunos, en donde éstos últimos en su mayoría no se preocupan por las necesidades de los primeros y únicamente los manipulan acorde a sus intereses y además cuando no son ya necesarios son desechables como basura o desperdicio.

Por otro lado, es necesario hablar del tiempo que es alienado, desde luego, a merced del capitalista. Podemos asegurar que además del esfuerzo no retribuido de manera justa y proporcional; el ser humano pierde su libertad, se ven suprimidos sus tiempos creativos y de expresión netamente humanos. El ser humano subordina sus momentos de reflexión al dueño de los medios de producción que prácticamente únicamente le interesa acumular más y más...

Debemos recordar que una persona sin pensamientos, reflexiones, razonamientos y centrado exclusivamente en la mecanicidad de un trabajo al servicio de otro crea una insatisfacción de las necesidades elevadas de cualquier ser humano; como el desarrollo intelectual, la convivencia familiar y la experiencia de comprenderse a sí mismo como parte fundamental de este extraordinario universo.

Marx cita: “Para el capitalista, el hambre de trabajo excedente se traduce en el impulso desmedido de alargar la jornada de trabajo”³⁸

Por supuesto que este razonamiento no contempla los deseos de quienes perderán tiempo de su vida en la medida que sirven simplemente al beneficio del señor capitalista.

“El capital constante, es decir, los medios de producción, no tienen, considerados desde el punto de vista del proceso de incremento del capital, más finalidad que absorber trabajo, absorbiendo con cada gota de trabajo una cantidad proporcional de trabajo excedente”³⁹

Es impresionante el grado de mezquindad que expresa esta situación analizada por Marx. El hombre es visto como una cantidad, como algo que genera un número específico de valor al capitalista y no como una persona que puede aportar ideas, proponer caminos, construir mejoras en beneficio de las personas; aunque desde luego, se recaería en el vicio, porque si el capitalista considerara al hombre más allá que un objeto siempre lo haría con el fin de generar mayor riqueza.

³⁸ Ídem, p. 182

³⁹ Ídem, p. 200

La idea de promover más respeto a la figura del ser humano, escuchar sus necesidades, comprender sus problemas y acercarlo a las soluciones así como a la satisfacción de sus necesidades, parece ridícula al capitalista y utópica, desde luego, pensando en torno a la plusvalía que cada empleado genera para engrandecer el capital del dueño de los medios de producción. Es una situación de ingratitud hacia quienes hacen posible su riqueza. Por ello podemos ver que para el capitalista los obreros son simples instrumentos a su servicio, Marx dice:

“El obrero no es, desde que nace hasta que muere, más que fuerza de trabajo; por tanto, todo su tiempo disponible es, por obra de la naturaleza y por obra del derecho, tiempo de trabajo y pertenece, como es lógico, al capital para su incremento”.⁴⁰

El hombre es combustible, que es consumido por el que lo posee y una vez que se apaga es segregado y sustituido por más combustible que tendrá el mismo destino.

“En su impulso ciego y desmedido, en su hambre canina devoradora de trabajo excedente, el capital no sólo derriba las barreras morales, sino que derriba también las barreras puramente físicas de la jornada de trabajo”⁴¹

“El capital no pregunta por el límite de vida de la fuerza de trabajo”⁴²

No hay ética, escrúpulos o algo que se le parezca en este escenario de explotación total donde el hombre enajena por necesidad su vida, sus ideas, su tiempo y su propia condición de ser humano. Lo más escabroso es que, como se ha comentado, es una situación que no escandaliza, ha sido asimilada y aceptada por las personas completando el escenario de enajenación total. El atropello humano es normal y justificado, situación, desde luego, alarmante.

⁴⁰ Ídem, p.207

⁴¹ Ibíd.

⁴² Ídem, p. 208

“Y ya se sabe que la igualdad en la explotación de la fuerza de trabajo es el primero de los derechos fundamentales del capital”⁴³

Marx nos cita la razón fundamental de este sistema de explotación, enajenante y usual en casi todo el mundo:

“La producción de plusvalía o extracción de trabajo excedente constituye el contenido específico y el fin concreto de la producción capitalista, cualesquiera que sean las transformaciones del régimen mismo de producción que puedan brotar de la supeditación del trabajo al capital”⁴⁴

Comprendiendo esta idea, podemos redondear diciendo que el obrero se emplea por la necesidad de subsistir y regala el valor de su trabajo por dicha necesidad, aprovechado por el capitalista para incrementar el capital. Es una sincronización de necesidades: el obrero busca subsistir y el capitalista busca enriquecerse más. Para enriquecerse el capitalista explota y para comer el obrero se deja explotar.

Los abusos de las empresas en la actualidad reflejan estas ideas. Cuántas personas no trabajan horas extras para percibir un mayor ingreso, por necesidad, sacrificando el tiempo compartido con seres queridos por ejemplo. Quién no conoce alguna persona que haya sido despedida injustificadamente, o bien cuántos no trabajan por un salario insuficiente.

Simplemente no es posible tolerar la materialización de la esencia humana, sin comprender sus motivos, sin asimilar su naturaleza creativa, reflexiva, racional e idealista. Nadie puede abusar de un igual, pues es aceptar la idea de que alguien tiene el derecho de explotarnos siendo iguales por naturaleza.

⁴³ ídem, p.232

⁴⁴ ídem, p. 235

CAPÍTULO V

MOTIVACIÓN

Considerando la importancia que tiene el elemento humano para el correcto desempeño y desarrollo de una empresa, resalta la importancia del factor de *la motivación*. El aspecto motivacional es un elemento indispensable para que las personas puedan desempeñar su trabajo de una manera satisfactoria, no sólo para ellas, sino que al estar motivadas tratarán de realizar sus actividades lo mejor posible, lo cual se verá reflejado en el adecuado funcionamiento y alcance de los objetivos de una organización. Sin embargo, no se puede hacer mucho para provocar un cambio en la conducta de las personas si no se comprende qué es lo que los impulsa a trabajar de manera más efectiva, de tal modo que si se logra descubrir lo que origina su conducta (que los motiva) se podría satisfacer necesidades tanto de las personas como de la propia empresa.

Asimismo, consideramos que es necesario hacer una breve reflexión sobre lo que es la motivación, partiendo de diversas definiciones, con la finalidad de comprender su significado.

5.1 CONCEPTOS DE MOTIVACIÓN:

- A. La motivación son aquellas razones que explicarían el acto de un individuo o de un agente social cualquiera.¹

- B. La motivación es un estado excitante que se deriva de una necesidad interna, impulsando a un organismo a la actividad.²

¹ Warren, Howard C.: *Diccionario de Psicología*, Fondo de Cultura Económica, México, 1983, p.67

² Cohen Jozef: *Psicología de los motivos personales*, Editorial Trillas, México, 1973, p.74

- C. Según Abraham Harold Maslow, una sólida teoría de la motivación debería suponer que la motivación es constante, que nunca termina, fluctúa y que es compleja, que es casi una característica universal de prácticamente cualquier situación del organismo.
- D. Puede decirse que está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.³
- E. Es un concepto que designa los factores que mueven a los seres humanos a alcanzar sus objetivos. Aunque estos objetivos pueden ser establecidos por un grupo, la mayoría de las acciones están orientadas en primer lugar a la satisfacción de necesidades primarias y en forma secundaria alcanzar los objetivos del grupo.⁴
- F. Motivar, es inducir a la gente a actuar del modo deseado.⁵

De los conceptos citados podemos destacar que coinciden en que la motivación es un proceso conciente que inicia, mantiene y dirige nuestra conducta para alcanzar un objetivo.

Podemos decir que la motivación se logra mediante el uso de factores materiales, psicológicos o de cualquier otro tipo, con el fin de que impulsen a las personas a esforzarse para obtener determinados objetivos.

A partir de esto, se puede afirmar que sin la existencia de una necesidad insatisfecha, no podrá haber motivación. Es por esto que será muy importante determinar cuáles son esas necesidades de los individuos ya que así se tendrá un conocimiento más claro de las causas que motivan a las personas.

³ Arias Galicia, Fernando; *Administración de recursos humanos*, Editorial Trillas. México 1981, p.35

⁴ Fulmer, Rober M.: *Administración y Organización*, Editorial CECSA México, 1983, p. 52

⁵ Koontz, Harold y O'Donnell Cyril: *Elementos de Administración Moderna*. Mc Graw Hill, México, 1982, p. 138

Ahora bien, para poder determinar estas necesidades debemos comprender primero lo que significa el concepto de necesidad.

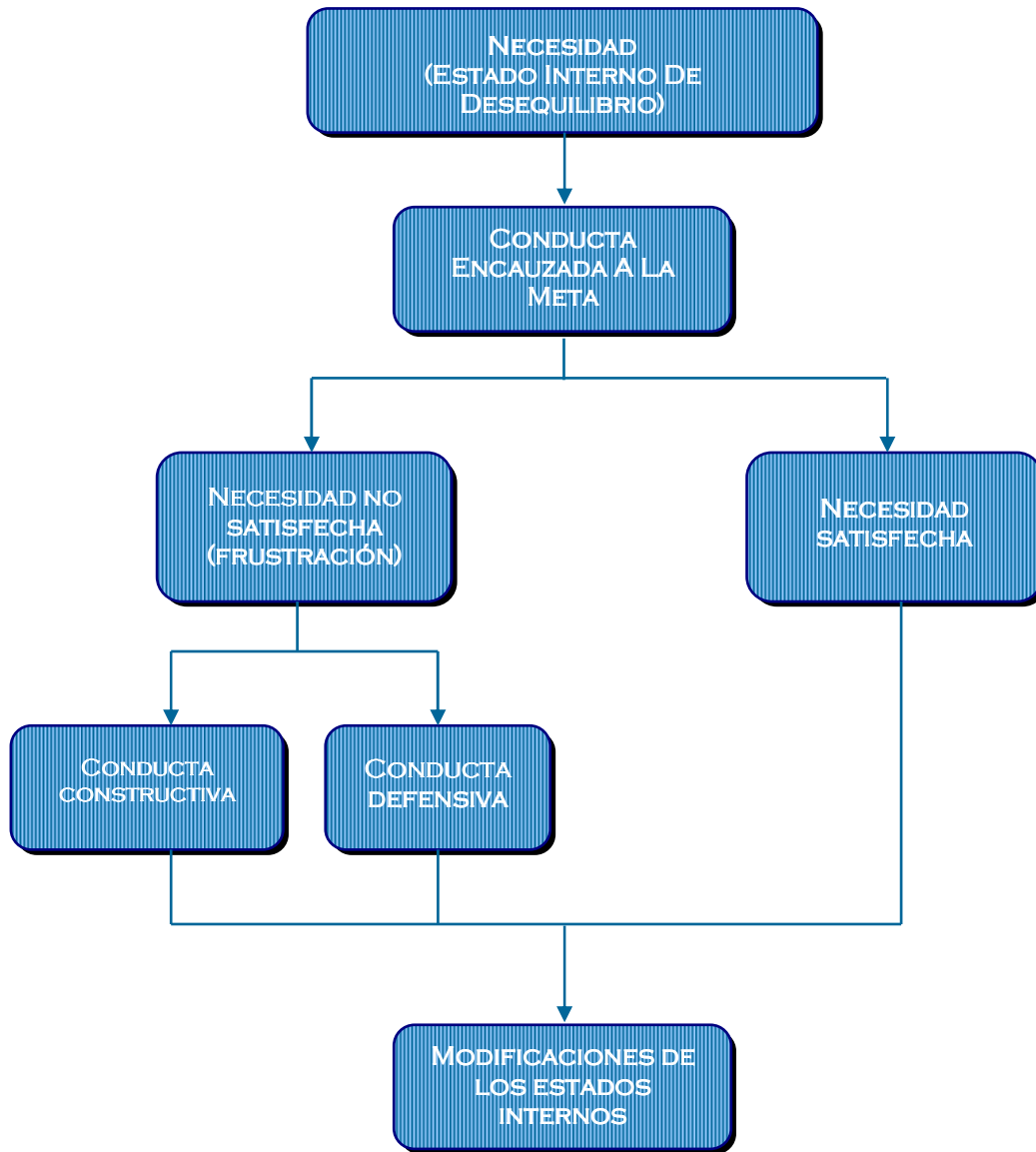
Podemos decir que una necesidad es un deseo o carencia que se manifiesta en la persona por sus anhelos, y que requiere de un satisfactor que ayude a desaparecer ese estado afectivo.

Esto nos lleva a que la conducta humana no se genera sin motivo, sino que obedece a intereses, deseos, y necesidades tanto personales como propiciadas por las circunstancias en que vive el hombre.

De tal manera que para comprender el comportamiento de una persona, es decir, porqué hace lo que hace, es necesario conocer los motivos y el origen de sus acciones. Entender la motivación humana no es sencillo pues existen diversos factores que incitan a la acción.

Así pues la motivación la podemos tratar de comprender desde diversos puntos de vista, como se muestra en el siguiente diagrama:

DIAGRAMA 5.1
MODELO GENERALIZADO DEL PROCESO DE MOTIVACIÓN BÁSICO



Fuente: Peiró Silla, José María: *Psicología de la organización*, Universidad Nacional de Educación a Distancia, España, 1997

El punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.

Sin embargo, el proceso de la satisfacción de necesidades no siempre es tan sencillo como decir que tenemos una necesidad, buscamos la forma de satisfacerla, la satisfacemos y la tensión generada por ésta desaparece, puesto que en algunas ocasiones no se logra la satisfacción esperada. Por ejemplo, qué pasa si tenemos sed y buscamos por toda la casa algo para saciarla pero no lo encontramos; pues se presenta lo que es conocido como frustración, que es la incapacidad de satisfacer necesidades peculiares y se presenta cuando no logró resolverse ese estado interno de desequilibrio. Dos reacciones posibles pueden originarse cuando se presenta la frustración: la conducta constructiva y la conducta defensiva. La conducta constructiva es el resultado de una insatisfacción, aquí el individuo se enfrenta a la realidad de la situación tal y como es y no siente la necesidad de defender su ego, es decir, no se permite la distorsión de los hechos para auto compadecerse. La conducta defensiva, es hasta cierto punto normal, todo el mundo la ha experimentado y es una forma típica de resolver dificultades. Esta conducta está encaminada a la protección personal contra fracasos, golpes al ego, pérdida de autoestima, etc. Generalmente la conducta defensiva es inconsciente ya que reaccionamos de manera casi automática y se presenta de diversas formas, como se muestra en la siguiente tabla, (tabla 5.1):

TABLA 5.1
FORMAS DE CONDUCTA DEFENSIVA

Reacción	Descripción
Racionalización	Buscar excusas por los fracasos
Proyección	Culpar a otros o atribuirles los sentimientos propios
Compensación	Sustituir una meta inalcanzable con otra alcanzable
Regresión	Reversión a una conducta infantil
Evasión	Ceder; alejarse psicológica o físicamente de una situación desagradable
Represión	Rechazar de la mente ideas o pensamientos
Agresión	Tratar de dañar o perjudicar a alguien, o algo, como resultado de la frustración

Fuente: Elaborado con base en Peiró Silla, José María: *Psicología de la organización*, Universidad Nacional de Educación a Distancia, España, 1997,

5.2 INCENTIVOS

Es el estímulo que se ofrece a una persona o grupo con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.

Así, podemos encontrar a los incentivos reales entendiendo por éstos aquellos que determinan principalmente la conducta, por otro lado tenemos los incentivos sustitutivos, que son los que el hombre acepta cuando no alcanzó los incentivos reales.

Por ejemplo, un representante de ventas telefónicas alcanzará su incentivo real cuando ascienda a supervisor; sin embargo, si no lo consigue aceptará un aumento de sueldo como incentivo sustitutivo.

Asimismo, tenemos a los incentivos positivos y negativos, los dos tipos influyen en la conducta; pero de distinta forma, una asociada con los premios (incentivo positivo) y otra con los castigos (incentivo negativo).

En pocas palabras, los incentivos positivos nos indican lo que debemos hacer y los negativos lo que no debemos hacer.

Para aplicar incentivos positivos se debe de tomar en cuenta que:

- Los incentivos deben establecerse en función de las necesidades de las necesidades del individuo.
- Los incentivos no deben ser ni muy altos ni muy bajos de acuerdo a las apetencias de cada individuo.
- Los incentivos no deben ser demasiado fáciles ni demasiado difíciles de conseguir.

A continuación mostramos una tabla (tabla 5.2) con los principales tipos de incentivos que se utilizan en las organizaciones, con la intención de reforzar la conducta de los trabajadores a fin de que éstos desempeñen mejor su labor:

TABLA 5.2
TIPOS DE INCENTIVO

TIPOS DE INCENTIVOS EN EL TRABAJO	
DINERO	Este factor siempre ha sido considerado como el motivador más importante tanto dentro como fuera de la organización, ya que es a través de éste que el ser humano puede satisfacer sus necesidades más elementales como alimento, ropa, casa, etc.
PROMOCIÓN PROFESIONAL	La oportunidad de que un trabajador pueda ascender en la organización implica que éste se sienta valorado y experimente una sensación de pertenencia.
COMPETENCIA	En general al ser humano le agrada competir, por lo que habitualmente dentro de las organizaciones existen políticas de competencia que aseguren el rendimiento de los trabajadores.
SEGURIDAD	Las personas pueden sentirse inseguras en varios aspectos, como son, físicos, intelectuales, económicos, sociales y psicológicos; situación que se verá reflejada en su desempeño laboral, pues el ser humano necesita sentir la seguridad que el futuro será por lo menos igual de benévolo como ha sido el pasado.
RESPONSABILIDAD	Se cree que aumentando la responsabilidad de los trabajadores su motivación se incrementará también, esto es debido a que la responsabilidad que conlleva una obligación de hacer las cosas siempre trae consigo una determinada motivación de la persona que realiza la acción.
PREMIOS Y CASTIGOS	Este tipo de incentivo es el más utilizado por las organizaciones debido a su efectividad, sin embargo, los premios a pesar de su efectividad por reforzar la conducta deseada, los castigos son el medio más empleado no sólo por su sencillez sino porque reduce la frustración de quien lo aplica.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida

Finalmente el término motivación lo podemos encontrar en las teorías de diversos estudiosos, los cuáles de alguna manera buscaron la forma en que el trabajador produjera más, que las condiciones de trabajo fueran favorables para el buen desempeño del empleado y que se sintiera satisfecho con su trabajo y con la organización; por tal motivo, mostramos diversas teorías a fin de comprender cómo ha sido considerada a través del tiempo

TABLA 5.3
TEORÍAS MOTIVACIONALES

TEORÍAS MOTIVACIONALES				
AUTOR	AÑO	TEORÍA	CONCEPTO BÁSICO	FACTORES
Frederick Taylor	1900	Clásica	Las personas estarán altamente motivadas si sus recompensas están ligadas de un modo directo al desempeño.	1. Dinero
Elton Mayo	1920	Humano- relacionista	Todo administrador debe proporcionar condiciones favorables de tal manera que exista integración y pertenencia a grupos de trabajo por parte de los mismos. Asimismo, se tratará de que los grupos de trabajo dentro de la empresa participen en el logro de los objetivos organizacionales.	1. Pertenencia a un grupo de trabajo. 2. Integración a un grupo de trabajo 3. Participación
Abraham Harold Maslow	1927	De la jerarquía de las necesidades humanas	Cuando están satisfechas las necesidades fisiológicas básicas, se vuelven dominantes las necesidades de orden superior y deben quedar incluidas en los planes motivacionales	Necesidades: 1. Fisiológicas 2. Seguridad 3. Sociales 4. Estima 5. Autorrealización
Kurt Lewin	1938	De campo de Lewin	El comportamiento humano se determina conociendo los motivos personales en el actuar del individuo así como el medio ambiente en el que se desenvuelve. Todo individuo tendrá diferentes motivaciones en distintos momentos de su vida, dependiendo de las circunstancias que lo rodean	1. Fuerzas impulsoras 2. Fuerzas restrictivas

TABLA 5.3
TEORÍAS MOTIVACIONALES

TEORÍAS MOTIVACIONALES				
AUTOR	AÑO	TEORÍA	CONCEPTO BÁSICO	FACTORES
Frederick Herzberg	1959	Dual o de los dos factores	<p>Factores de higiene: Son aquellos factores que evitan la insatisfacción (condiciones de trabajo, salario, relaciones interpersonales, etc.) pero no conducen a la satisfacción; es decir, si son los factores apropiados no motivarán al trabajador para que realice mejor su labor sino mantendrán su misma actitud hacia la organización</p> <p>Los factores motivadores son necesidades de alto nivel, tales como: reconocimiento, el trabajo mismo, la posibilidad de progreso, la responsabilidad, etc., que sí van a motivar al trabajador provocándole satisfacción en su empleo.</p>	<p>1. Higiene</p> <p>2. Motivadores</p>
Rensis Likert	1961	De las relaciones humanas	<p>El gerente es el factor clave en la motivación. Debe hacer sentir al trabajador que es un miembro del grupo y que es personalmente importante, dándole responsabilidad, dejándolo tomar decisiones así como permitiéndole la fijación de objetivos en el equipo de trabajo.</p>	<p>1. Integración a un grupo de trabajo.</p> <p>2. Participación</p> <p>3. Pertenencia a un grupo de trabajo</p>

Fuente: Aranda Gómez, Blanca Estela: La importancia de la motivación en la Administración. Tesis. Licenciatura en Administración. Universidad Nacional Autónoma de México. 1985

TABLA 5.3
TEORÍAS MOTIVACIONALES

TEORÍAS MOTIVACIONALES				
AUTOR	AÑO	TEORÍA	CONCEPTO BÁSICO	FACTORES
David Clarence McClelland	1962	De los factores motivantes	<p>La mayoría de los individuos están motivados por primer lugar por las necesidades superiores de logro, afiliación y poder.</p> <p>Los gerentes que reconocen este factor al individuo en el puesto adecuado.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Logro 2. Afiliación 3. Poder
Victor Harold Vroom	1964	Modelo de las expectativas	<p>Se basa en que una persona puede estar motivada para hacer las cosas que conduzcan al logro de alguna meta siempre y cuando exista probabilidad de lograrla.</p> <p>FUERZA = Valencia X Expectativa</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valencia 2. Expectativa
Lyman W. Porter Y Edward E. Lawler III	1968	Modelo de Porter - Lawler	<p>Para el logro de una tarea, la persona va a estar influenciada tanto por el valor de la recompensa intrínseca o extrínseca y la percepción de dicha recompensa, dando como resultado un esfuerzo, y posteriormente recibirá la satisfacción de ello. El administrador deberá integrar al sistema: Esfuerzo-educación o desempeño-recompensa-satisfacción a todo el sistema administrativo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esfuerzo 2. Ejecución o desempeño 3. Recompensas: intrínsecas y extrínsecas 4. Satisfacción

Fuente: Aranda Gómez, Blanca Estela: La importancia de la motivación en la Administración. Tesis. Licenciatura en Administración. Universidad Nacional Autónoma de México. 1985

TABLA 5.3
TEORÍAS MOTIVACIONALES

TEORÍAS MOTIVACIONALES				
AUTOR	AÑO	TEORÍA	CONCEPTO BÁSICO	FACTORES
Douglas McGregor	1969	“X” y “Y”	<p>Teoría X: Las condiciones sugieren que algunos individuos les disgustan el trabajo y lo evitarán siempre que sea posible. Estos individuos se desempeñan mejor bajo supervisión estrecha.</p> <p>Teoría Y: Otros individuos pueden estar automatizados y encuentran satisfacción inherente en el trabajo si se proporciona el ambiente adecuado.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión excesiva 2. Control excesivo 3. Castigo <ol style="list-style-type: none"> 1. Participación 2. Autodirección 3. Autocontrol
Chris Argyris	1970	Modelo continuo de madurez e inmadurez	<p>Argyris busca integrar las necesidades individuales y de la organización.</p> <p>Si una persona se manifiesta en su trabajo en forma inmadura (pasividad, dependencia, con intereses superficiales, posición subordinada), si se conocen sus necesidades y se trata como persona madura ofreciéndole oportunidades para ello, podrá modificar su conducta y comportarse como persona activa, independiente, con intereses profundos y con autocontrol</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Características de madurez e inmadurez

Fuente: Aranda Gómez, Blanca Estela: La importancia de la motivación en la Administración. Tesis. Licenciatura en Administración. Universidad Nacional Autónoma de México. 1985

CAPÍTULO VI

SATISFACCIÓN LABORAL

El término satisfacción laboral merece una revisión un poco más que simple, debido a todas las interpretaciones que se le puede dar como: es el nivel de agrado hacia el trabajo, es el sentimiento de euforia hacia la actividad que se ejerce, es la respuesta positiva hacia el trabajo, es el reflejo de una alta motivación, es el sentimiento positivo o negativo hacia el trabajo gestada por diversos factores, etc.

La satisfacción laboral debe estudiarse de una forma concisa, que permita acercarnos a la precisión del concepto y nos aleje de la ambigüedad, que del mismo modo se pueda tener con respecto a su concepción.

Asimismo, es importante revisar diversas acepciones sobre satisfacción laboral en donde tenemos que:

6.1 CONCEPTO.-

Para Locke (1976) es un estado emocional positivo o placentero que resulta de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto¹.

Davis y Newstrom, (1991) la definen como un conjunto de actitudes favorables y desfavorables que los empleados sostienen acerca de su trabajo².

Shermerhon (1987) menciona que es un conjunto de pensamientos y de intenciones del comportamiento, es el grado en que el individuo experimenta sentimientos negativos o positivos, en relación con las distintas facetas de su actividad laboral, su ambiente de trabajo y las relaciones con sus compañeros³.

Schultz (1993) alude que se puede describir como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo (lo que piensa de él) y esto supone un grupo de

¹ Salazar Amador, Selene: *Motivación y satisfacción laboral: Factores que influyen en las mujeres*, Tesina. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. 2004 Pag.26

² Ibid

³ Ibid

actitudes o sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores⁴.

Asimismo, entendiendo estas definiciones es deber nuestro hablar de la satisfacción laboral del modo siguiente:

Es el grado de placer que experimentan las personas en su actividad laboral como resultado de ser expuestos a estímulos y condiciones externos con los cuales se sienten identificados, consideran justos y perciben como dignos a su persona generando entusiasmo que los lleva a un desempeño adecuado e integral.

A continuación mostramos algunas conclusiones a las que han llegado diversos estudiosos sobre el tema de satisfacción laboral y que nos pueden ayudar a tratar de comprender un poco lo ininteligible que es el ser humano.

Brenner y Tomkiewicz, 1979, Saucer y Cork, 1978, citado en García y García 1985) concluyeron que para las mujeres la primera causa de satisfacción es el trabajo mismo y los hombres se interesan más por las promociones, la demostración de sus destrezas y el uso de su creatividad.⁵

Schultz 1985 cita que las personas con un grado educativo superior comparten puestos similares con personas de menores estudios presentan insatisfacción debido a que las expectativas son mayores mientras más trayectoria académica se posea.⁶

Yukul y Wexley dicen en 1990 que aquellas personas que sienten una satisfacción mayor son capaces de vivir por más años. El estado emocional se relaciona con el corporal.⁷

⁴ Ibid

⁵ Aragón González, Marisol: Maquiavelismo y satisfacción laboral en trabajadores del sector público y privado. Tesis. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.2003, p.36

⁶ Ídem p.37

⁷ Ídem p.42

Otro apunte de interés y muy destacado en este nuestro estudio es lo que analiza Diestefano, Fournet y Prayer en 1968 y citado por Dessler en 1979: la satisfacción laboral tiene estrecha relación con la rotación y ausentismo de personal, es decir, mientras exista una mayor satisfacción por parte de los empleados se tenderá a la antigüedad laboral y el ausentismo disminuir, por otro lado si existe insatisfacción se presentará un fenómeno contrario.⁸

Citando a Robbins, 1999 y Siegel 1965 quienes concluyen que los trabajos que tienen muy poco reto generan un aburrimiento que se traduce en insatisfacción por no poder potencializar todas las habilidades; por otro lado grandes retos pueden desencadenar en frustración o sensación de fracaso; lo que recomiendan es un reto de tipo moderado para alcanzar la satisfacción y evitar los sentimientos negativos mencionados.⁹

Weiner 1980, citado por Muchinsky dice que las personas en la medida en que estén satisfechas con su salario será la medida en que se reduzca o aumente el ausentismo y la rotación. Las personas desean obtener ingresos dignos para sobrellevar de buen modo su vida.¹⁰

Allan 1993 indica que en cuestión de liderazgo, la participación y la comunicación de calidad se traducen en mayor satisfacción que la falta de participación y de comunicación que lleva a una insatisfacción laboral.¹¹

Gonzalez Pérez 1989 dice que existe una correlación entre autoestima y satisfacción. Las personas con baja autoestima prefieren tareas que no exijan demasiado mientras que las personas con alta autoestima desean explotar todas sus potencialidades con actividades interesantes.¹²

Porter y Lawler (1967) plantean que la satisfacción tiene probabilidades de ser una consecuencia del desempeño del trabajo cuando el rendimiento

⁸ Ídem p.44

⁹ Ídem p.39

¹⁰ Ídem p.40

¹¹ Ídem p.40

¹² Ídem p.42

eficiente da como resultado recompensas que desee el empleado y considere equitativas.¹³

Así de complejo son los seres humanos, aunque se pretenda ser exacto es muy difícil predecir la reacción de la compleja maquinaria humana. Por otro lado todas las personas nunca desearán su perjuicio para sí, esto es obvio y evidente por lo que se puede decir sin temor a equivocarse que todas las personas quieren sentir satisfacción en su trabajo, al mismo tiempo sentirse útiles, exitosas y valoradas como lo que son, seres humanos.

De modo que la satisfacción laboral no es otra cosa; es el resultado final que genera en la disposición total de las personas dar todo su talento al servicio una organización, en caso contrario la insatisfacción provocará mala disposición al trabajo y desagrado por las tareas diarias, por ello es importante buscar una eliminación de las fuentes de insatisfacción para que conlleve en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización.

6.2 EVENTOS Y CONDICIONES QUE CAUSAN SATISFACCIÓN LABORAL

6.2.1 CARÁCTER INTRÍNSECO DEL TRABAJO

Son varios los factores que mencionan los trabajadores al tratar de explicar el carácter satisfactorio del trabajo, los distintos estudios coinciden en señalar que las variables o aspectos que más contribuyen a la satisfacción del trabajo son: variedad, autonomía y oportunidades para desarrollar las habilidades y aptitudes del propio sujeto.

Variedad.- La repetición constante en el empleo provoca monotonía y aburrimiento ocasionando que las personas experimenten sentimientos de tedio y enfado.

¹³ Ídem p.43

Autonomía.- Se refiere a la libertad de acción en cuanto al modo de realizar el trabajo, es decir, el trabajador desea tener el control sobre los métodos de trabajo.

Uso de las habilidades y aptitudes.- Si el trabajador tiene la oportunidad de utilizar sus capacidades, habilidades y aptitudes para realizar su trabajo, éste se sentirá más involucrado.

6.2.2 REMUNERACIÓN O SALARIO

Se dice que un trabajo bien pagado favorece la satisfacción, ésta dependerá de la percepción de equidad que tenga el trabajador, así, existen diversos factores que determinan el nivel de equidad; en primer lugar encontramos los rasgos individuales (edad, educación, antigüedad, experiencia). En segundo lugar tenemos las acciones individuales (esfuerzo, calidad de resultados, innovaciones) y en tercer lugar encontramos los atributos propios del trabajo (retos, nivel de responsabilidades).

De esta forma, la satisfacción de los trabajadores dependerá de la equidad entre sus “aportaciones” al trabajo y las “recompensas” que reciben por el mismo.

6.2.3 PROMOCIÓN

Se dice que la posibilidad de ascenso es tomada por los trabajadores como un incentivo o recompensa que les da la organización. Entre los posibles motivos para desear la promoción encontramos; el deseo de mayor desarrollo o crecimiento psicológico, el deseo de ganar más dinero y el deseo de reconocimiento social.

6.2.4 SEGURIDAD DE EMPLEO

Diversos estudios han mostrado que los trabajadores con status bajo atribuyen gran importancia a la seguridad en el empleo, por otro lado los que tienen

puestos más altos le dan menos importancia. Así, los trabajadores que sienten seguro su puesto se sienten satisfechos, pues tienen la sensación de ser valorados por la organización, y que son poseedores de los conocimientos que les permitan conservar su empleo.

CAPÍTULO VII

FLEXIBILIDAD LABORAL

El hablar de flexibilidad laboral es un tanto complicado, pues este tema es protagonista de una serie de debates entre diversos estudiosos, ya que este término ha sido empleado de forma indiscriminada por diversas áreas del conocimiento como el derecho, sociología, administración, economía, etc., para referirse a fenómenos de muy diversa índole; concediéndole un carácter polisémico. A continuación mostramos distintas acepciones y clasificaciones sobre la flexibilidad laboral para poder entender este término y facilitar la comprensión del tema.

7.1 ACEPCIONES:

Arturo S. Bronstein.- La flexibilidad laboral consiste en la posibilidad de ofrecer mecanismos jurídicos que permitan que la empresa ajuste su producción, empleo y condiciones de trabajo a las fluctuaciones rápidas y continuas del sistema económico¹.

Enrique de la Garza.- La flexibilización sintetiza la reestructuración de la fuerza de trabajo y es explícita en tres sentidos básicos:

- Flexibilidad numérica: ajuste del empleo a la demanda fluctuante del producto o servicio.
- Flexibilidad salarial: el salario se adecua en función de la productividad.
- Flexibilidad funcional: uso flexible de la fuerza de trabajo dentro de los procesos productivos, lo que implica un trabajo polivalente y movilidad interna entre puestos de trabajo, departamentos, adscripción, turnos, horarios, etc.²

¹ S. Bronstein, Arturo: *La Flexibilidad del Trabajo: Panorama General*, URL: http://html.rincondelvago.com/la-flexibilidad-en-el-trabajo_arturo-bronstein.html

² Pérez Pérez, Gabriel: *Flexibilidad Laboral y Modernización de las condiciones generales de trabajo en México desde 1996 a 2000: análisis de una revisión de contratos colectivos de trabajo* efectuada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, URL: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/204/RCA20404.pdf>

Enrique Hernández Laos y Jaime Abortes Aguilar: La flexibilidad expresa la capacidad de respuesta del sector laboral ante la reestructuración del aparato productivo o en las condiciones de trabajo; asimismo, afirman que la flexibilidad salarial, la movilidad en el empleo, la movilidad profesional y la movilidad geográfica de la mano de obra constituyen las dimensiones que determinan la flexibilidad laboral desde el punto de vista macroeconómico³.

Ariane Grau Crespo: Es la tendencia a eliminar todas las regulaciones del mercado laboral que son observadas por el sector empresarial como obstáculos para su competitividad y desarrollo⁴.

Asimismo, la flexibilidad laboral la podemos clasificar en:

1. Flexibilidad interna

Se refiere a distintas prácticas laborales y de organización del trabajo que consisten en la capacidad de adaptación y movilidad interna en la empresa, esto es, la readecuación de tareas y puestos de trabajo permitiendo dejar atrás la rigidez de los trabajadores a un puesto de trabajo y a un único modo de desempeñar sus tareas.

2. Flexibilidad externa

Consiste en las prácticas “estratégicas” de las empresas de aumentar y reducir la cantidad de personal cada vez que se requiera, ya sea contratando y despidiendo constantemente, incorporando y retirando personal a través de terceros, subcontratados o suministrados por empresas prestadoras de servicios temporales, etc.

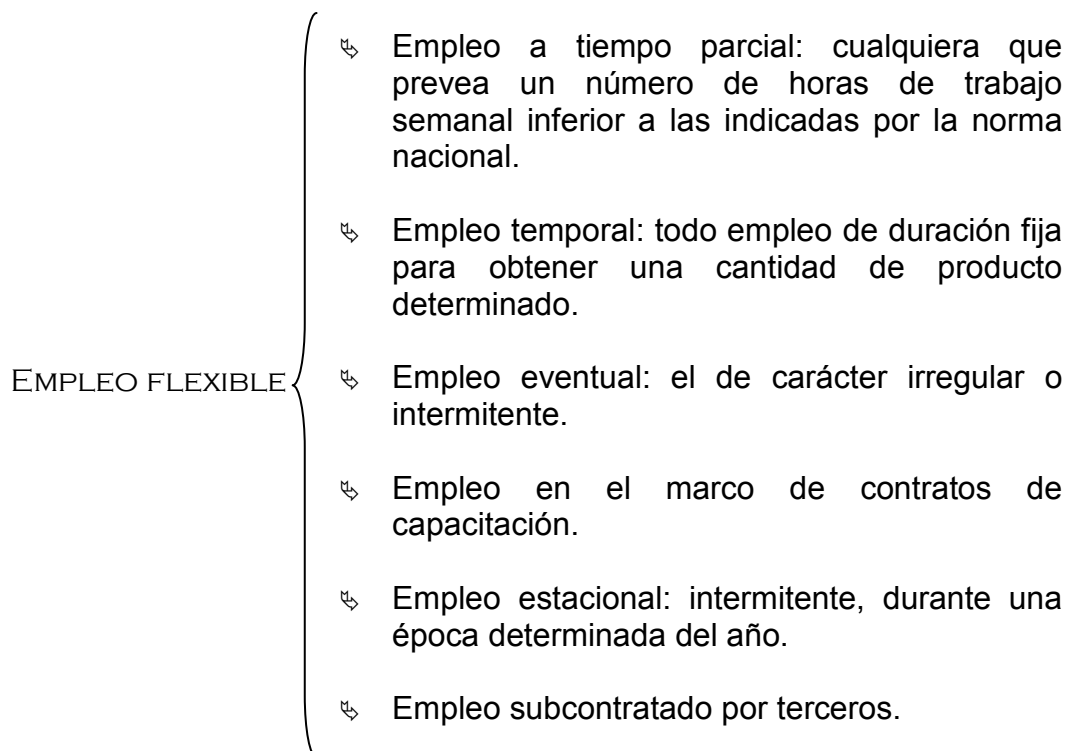
De esta manera, podemos encontrar a la flexibilidad laboral presente en aspectos como:

³ *Ibíd.*

⁴ Grau Crespo Ariane: Reflexiones sobre la Flexibilidad Laboral, Presentación en Foro de Mujeres del INAMU, Abril- 2005, URL: <http://www.alforja.or.cr/centros/cep/documentos/flexibilidad-laboral.htm>

A) SISTEMAS DE CONTRATACIÓN

Se ha hecho presente en los cambios en la reglamentación de los contratos de trabajo; es decir, se recurre a los llamados contratos atípicos⁵, reduciendo así, los costos del despido, dando como resultado un empleo flexible, caracterizado por ser una forma de contratación que no sea a tiempo completo y de duración indefinida.



B) REMUNERACIONES

La flexibilidad en las remuneraciones consiste en condicionar los salarios a las variaciones de productividad individual y colectiva y a las presiones competitivas de los costos ejercidas por el mercado.

C) TIEMPO DE TRABAJO

Principalmente se refiere a las disposiciones para el trabajo en turnos, el

⁵ El contrato atípico puede definirse como aquel contrato para el cual la ley no ha predispuesto una particular disciplina jurídica o como aquél que, aun teniendo un nombre específico o denominaciones jurídicas perfectamente acuñadas y que lo identifican en el tráfico carece, de una disciplina normativa propia, inexistente en los códigos y leyes especiales.

trabajo nocturno, trabajo en domingo, etc. Con la flexibilización del tiempo de trabajo diario y semanal, las empresas buscan aprovechar sus capacidades operativas, aumentando las horas de funcionamiento y reforzando el control de la dirección sobre la vida de sus trabajadores.

D.- EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

En la organización tradicional del trabajo los empleados no tienen control sobre los procesos de trabajo; ya que todo está establecido y las personas sólo son contratadas para obedecer sin preguntar, puesto que si se rehusara a hacerlo, existen muchas otras personas haciendo fila para ser contratadas. Existe una clara división del trabajo y los procesos y cada una de las actividades son planificadas y coordinadas desde un nivel central provocando que las actividades de los operarios directos sean simples y repetitivas.

Al hablar de flexibilidad organizacional, nos referimos a que en cierta forma se aparta de este esquema rígido, para adoptar prácticas laborales más variadas, dejan de existir o se minimizan las clasificaciones de puestos de trabajo; es decir, en vez de la ejecución de una sola tarea, los empleados pueden desempeñar varias. Sin embargo, esto requiere de altos niveles de capacitación y de fomento al trabajo en equipo, una mayor confianza en el conocimiento práctico y la capacidad de los trabajadores.

7.2 CONTRATO DE PRIMER EMPLEO, UNA MUESTRA DE FLEXIBILIDAD LABORAL

Un ejemplo de flexibilidad laboral es el tan sonado caso de *El Contrato de*

Primer Empleo, éste es una nueva modalidad de contratación laboral que pretende fomentar la contratación juvenil reduciendo los derechos de los trabajadores menores de 26 años. El Contrato de Primer Empleo permitía a los empresarios despedir a los nuevos trabajadores menores de 26 años, sin justificación, durante los dos primeros años después de la contratación. Los empleados que permanecieran en la empresa después de esos dos primeros años cambiarían a un contrato de larga duración, con restricciones mucho más severas para el despido.

Toda esta controversia inició el pasado 16 de enero de 2006, cuando el Gobierno francés anunció la creación del nuevo contrato y fue en contra de la práctica habitual que el primer ministro francés, Dominique de Villepin, no consultó a los sindicatos antes de introducir el proyecto de ley del CPE en la Asamblea Nacional. Además recurrió a una cláusula especial en el procedimiento de la Cámara Legislativa para tramitarlo sin debate parlamentario. Este procedimiento, poco utilizado, permitió que se aprobara el proyecto con los votos de 43 de los 250 diputados con que cuenta la Asamblea, esto debido a que tan sólo estaban presentes 53 diputados en la sala.

Los puntos importantes del CPE son:

- ☞ Al terminar la relación laboral, el trabajador tendrá una indemnización de fin de trabajo de un 8%; claro, siempre y cuando el empleador sea el origen de la ruptura del contrato y el trabajador no haya cometido una falta grave.
- ☞ Cuando el trabajador sea despedido después de haber trabajado 4 meses, contará con un magro de 490 euros al mes durante los dos primeros meses de desempleo.
- ☞ Si el empleado lleva trabajando menos de un mes, el patrón no está obligado a preavisarle de su despido. Si ha prestado sus servicios entre 1 y 5 meses, el empresario tiene obligación de preavisar con 15 días el despido. Si el trabajador lleva en la empresa más de 6 meses, el patrón

deberá preavisar con un mes de anticipación, como mínimo.

- ↪ Una vez concluido el “periodo de prueba” de dos años, el trabajador será contratado de manera indefinida.

Bajo este panorama, la inconformidad de los jóvenes franceses no se hizo esperar y la primer manifestación fue convocada el pasado 7 de febrero, el día anterior a la aprobación de la ley en la Asamblea, continuaron con las muestras de repudio, ganando simpatizantes y alzando su voz contra las injusticias a que estarían expuestos, nunca dejaron de luchar, y fue gracias a esta unión que el pasado 10 de abril del año en curso, el primer ministro francés Dominique de Villepin anunció el “reemplazo” por una nueva propuesta de ley llamada *Acceso de los jóvenes a la vida activa en las empresas*.

CAPÍTULO VIII

ESTUDIOS DE CASO

8.1 CENTRO TELEFÓNICO

8.1.2 CARACTERÍSTICAS DEL CENTRO TELEFÓNICO

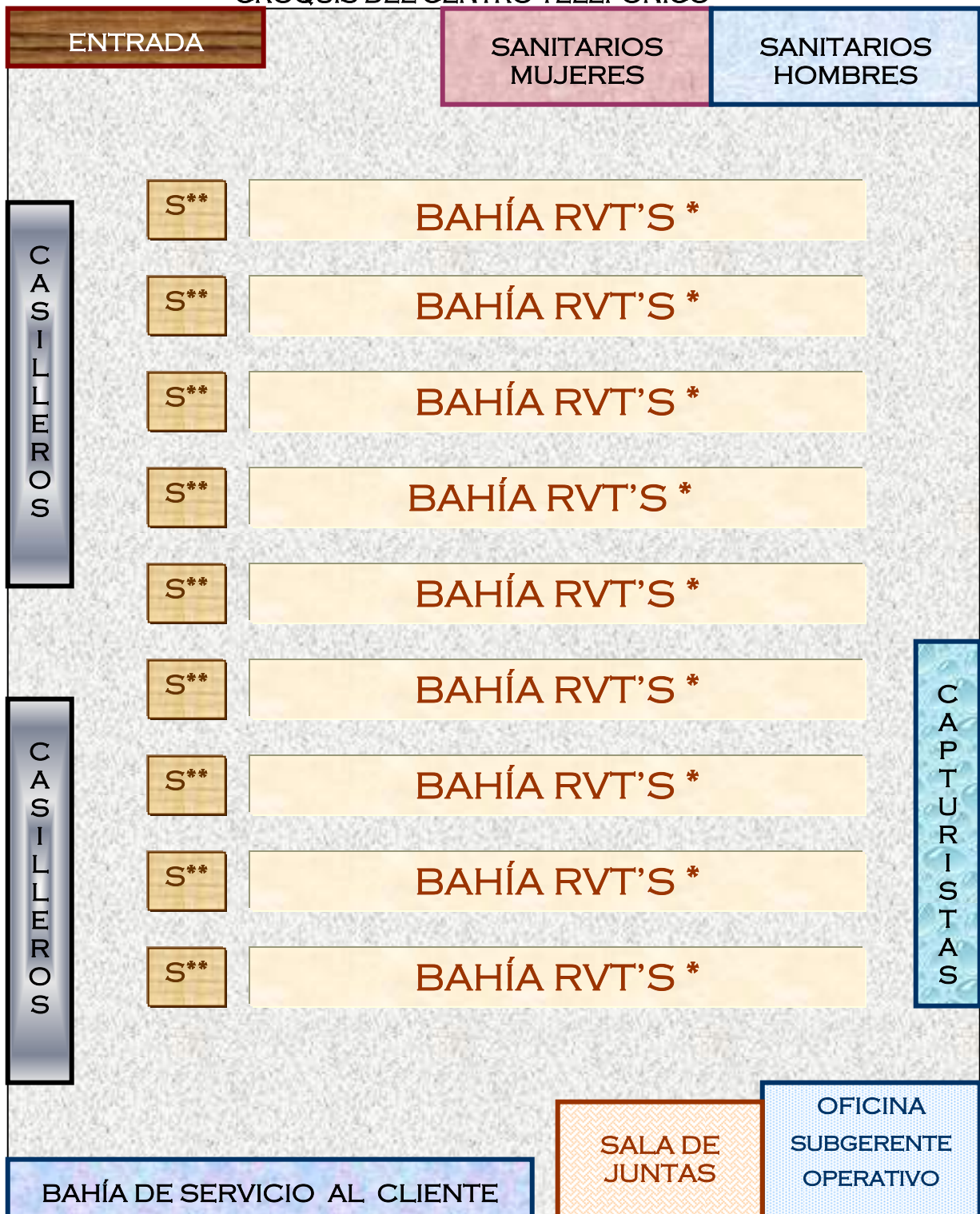
La empresa en donde se desarrolló este estudio será considerada como empresa “alfa” debido a la confidencialidad que se debe tener por acuerdo con la misma, para el manejo de la información que se publicará en esta tesis; por esta razón se omitirán datos que puedan revelar la identidad de la empresa estudiada tales como nombres: direcciones o teléfonos y únicamente se hará un esbozo de situaciones y condiciones laborales útiles, para fines del presente estudio.

El giro de este centro telefónico es la venta de afiliaciones y renovaciones de membresías diversas para que los clientes tengan acceso a las sucursales donde puedan adquirir artículos y satisfactores básicos.

El centro telefónico está integrado por 200 empleados que diariamente laboran divididos en dos turnos; el turno matutino cubre el horario de ocho de la mañana a dos de la tarde; por su parte el turno vespertino labora de dos de la tarde a ocho de la noche. El centro telefónico se divide en diversas áreas administrativas pero el estudio fue enfocado a la actividad operativa ejecutada por los vendedores telefónicos, por lo tanto, todas las situaciones analizadas giran en torno a esta parte de la organización. La decisión de analizar este segmento de la organización radica fundamentalmente en el hecho de que es la columna vertebral de la misma debido a que es aquí donde se genera el dinero que sostiene a todas las demás áreas, este simple detalle convierte a los vendedores en la parte más importante de la organización, y merece la atención debida para efectuar este estudio.

Con el propósito de ilustrar de la mejor forma posible las condiciones de trabajo en el centro telefónico, a continuación mostramos un croquis del lugar de trabajo (gráfico7.1):

GRÁFICO 7.1
CROQUIS DEL CENTRO TELEFÓNICO



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en el Centro Telefónico

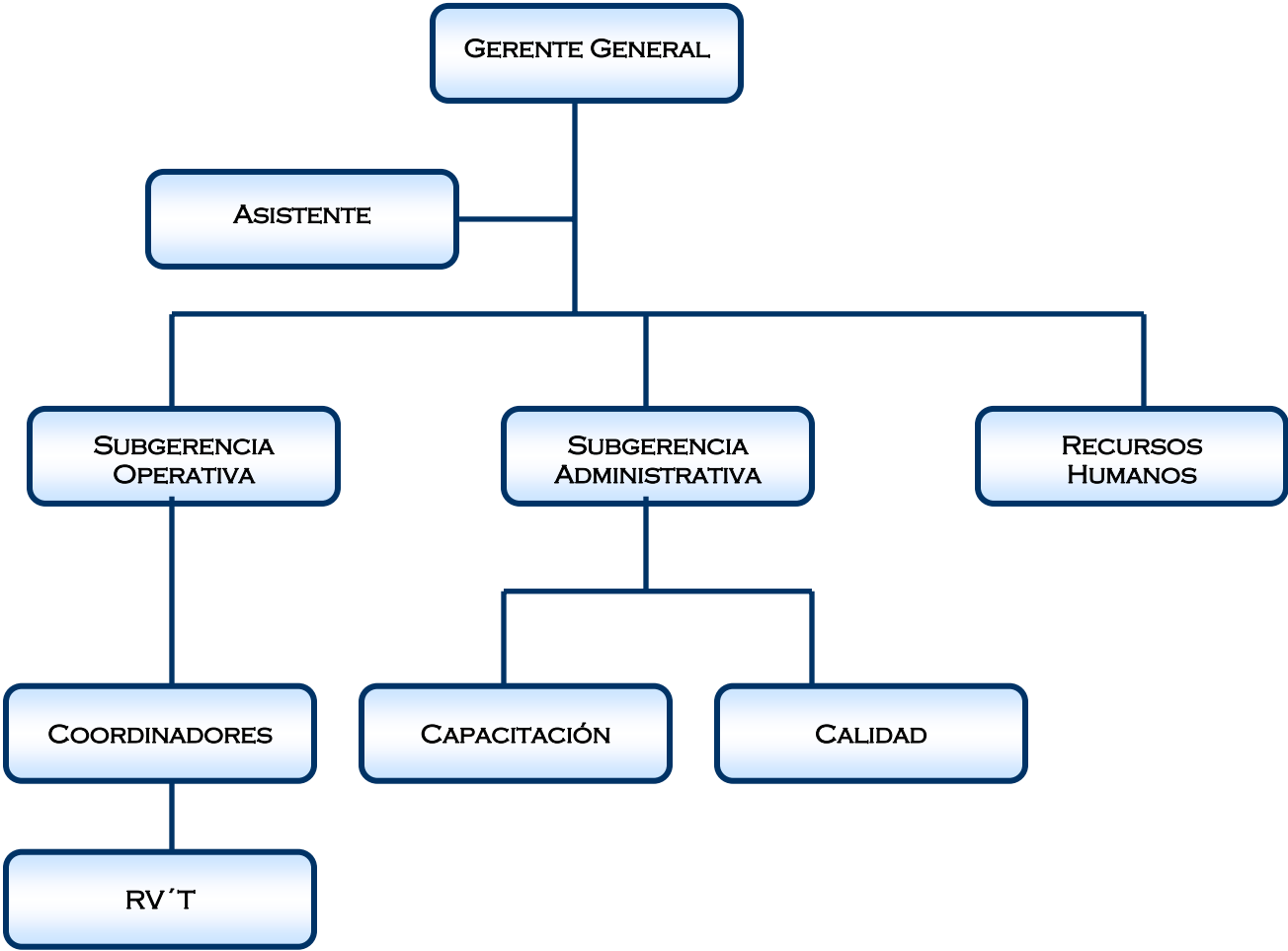
Notas:

* Las bahías están conformadas por 16 vendedores, es decir, 8 de cada lado de la "bahía".

** Supervisor de cada bahía.

Para fines de mayor orientación respecto a las áreas que conforman esta organización, se presenta el organigrama general del Centro Telefónico:

DIAGRAMA 7.1
ORGANIGRAMA GENERAL
DEL CENTRO TELEFÓNICO



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en el Centro Telefónico

El Gerente General es quien representa a todo el centro telefónico ante los ejecutivos de esta cadena empresarial, siendo una persona comprometida con las ventas requeridas para la Junta de Accionistas de esta organización.

Los Subgerentes tienen como misión apoyar al máximo al Gerente general manteniendo comunicación amplia y abierta con todos los jefes, supervisores y vendedores para atender todas sus demandas, dar seguimiento a todos los problemas y supervisar el desempeño del centro telefónico en general.

El Jefe de Recursos Humanos tiene como función la de atraer, mantener y desarrollar el talento humano, con el fin de que genere el máximo de ventas que sea posible para el logro de los objetivos organizacionales. Adicionalmente se encarga de llevar un control de las incidencias del personal y del pago puntual de los sueldos de todos los trabajadores de la empresa.

Por su parte, el área de Calidad se encarga de evaluar y corregir la labor de los representantes de ventas telefónicas, es en esta área donde las llamadas hechas por todos los vendedores son monitoreadas con el objeto de conocer el desempeño de los integrantes del centro telefónico.

El área de Capacitación, se encargan de dar la bienvenida e inducción al personal que se va integrando al centro telefónico, el capacitador da un curso de aproximadamente una semana, en el que se exponen aspectos relevantes acerca de la empresa, como son historia, valores, políticas, forma de trabajo, etc.

Los Supervisores son las personas que mantienen contacto directo con los vendedores y se encargan de vigilar que la productividad sea la adecuada, emplean técnicas motivacionales para obtener como resultado un aceptable nivel de ventas, escuchan todos los problemas de los vendedores, les ofrecen soluciones, dan seguimiento al desempeño de los vendedores, efectúan reportes de productividad, promueven un ambiente sano de trabajo; todas las cuestiones relativas a los vendedores son atendidas directamente por los Supervisores. Como se comentó al inicio cada región tiene al frente un Supervisor.

Los Vendedores son las personas que a diario ingresan dinero a la empresa, permiten la acumulación de capital y generan la utilidad que mantiene con vida y en expansión a esta organización. El presente estudio se ha focalizado en el análisis de esta parte de la organización, simplemente por ser la que genera el recurso económico que mantiene a dicha empresa.

La cobertura de ventas de estos productos es a nivel nacional por lo que para fin de su desplazamiento la fuerza de ventas está dividida en diez regiones las cuales abarcan los estados en que se encuentran ubicadas las diversas sucursales. Cada región está conformada por un número determinado de vendedores y un supervisor que funge como “apoyo” para el alcance de las metas trazadas por la gerencia de la organización.

Cada mes la Gerencia fija un objetivo cuantitativo, es decir, se traza como único fin la venta de membresías para generar cada vez mayor utilidad, tomando como base el volumen de ventas alcanzado el mismo mes del año anterior; por ejemplo si en el mes de enero del año 2005 la venta alcanzada fue de 3.2 millones de pesos para el mes de enero del presente año 2006 debe generarse una venta de 5.5 millones.

A lo que salarios se refiere cada vendedor percibe un salario de \$1,800 mensuales dividido en dos pagos quincenales. Este salario puede ser mayor debido a que existe un incentivo económico equivalente a \$1,200 mensuales, que permite un mayor ingreso, para aquellas personas que sean capaces de generar un volumen de ventas establecido por la empresa.

Este incentivo puede otorgarse a los vendedores de una manera total o de una forma parcial. Seamos específicos; la empresa, como se ha mencionado establece un volumen de ventas para cada vendedor; el cual, debe alcanzar para obtener dicho incentivo de una manera total; sin embargo, aquellos vendedores que generan la venta señalada por la empresa no necesariamente son acreedores al incentivo económico en un 100% como podría suponerse.

La empresa considera una serie de aspectos adicionales a la obtención de la venta señalada para que un vendedor pueda ser acreedor a su incentivo económico de manera total.

Estos aspectos a evaluar para premiar con el incentivo al 100 % a los vendedores que logran la venta son: calidad en la llamada, el número de llamadas efectuadas diariamente, calidad de base de clientes y número de ventas. A continuación se muestra el cuadro 7.1 en el que se desglosan los aspectos considerados por la empresa para otorgar el 100 % del incentivo:

**CUADRO 7.1
ESQUEMA DE INCENTIVOS PARA EL CENTRO DE LLAMADAS**

ESQUEMA DE INCENTIVOS PARA EL CENTRO DE LLAMADAS	
El presente esquema está basado en 4 variables:	
1. Número de llamadas	10%
2. Calidad de la llamada	10%
3. Calidad de la base de datos	10%
4. Ventas realizadas	70%
<hr/>	
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en el Centro Telefónico

Es importante mencionar que si no se alcanza el nivel de ventas presupuestadas para cada vendedor no se puede aspirar más que al 0% del incentivo, es decir a nada, aunque se cumplan con los otros aspectos señalados por la organización. Esto significa que si el vendedor logra su meta en ventas, la organización le otorga el 70% del incentivo tal y como aparece en el cuadro de arriba y el 30% restante dependerá de que se haya cumplido con los aspectos señalados. Por ejemplo, si a Pedro le trazaron como meta la venta de 100 productos durante el mes en curso y alcanzó únicamente la cifra de 99 ventas automáticamente no puede aspirar a ninguna parte del incentivo aunque haya cumplido con los aspectos adicionales.

Por otro lado si generó las 100 ventas tendrá automáticamente el 70% del incentivo y el 30% restante dependerá del cumplimiento de los aspectos mencionados.

A continuación explicaremos brevemente en qué consiste cada aspecto del incentivo total:

1. NÚMERO DE LLAMADAS

Se refiere a el total de llamadas que cada vendedor debe hacer al día, este total estará determinado por el tiempo laborado. En el centro telefónico consideran el horario de trabajo como medio tiempo, así, para calcular todos los incentivos toman como base el tiempo laborable de 6 horas diarias. Continuando con la explicación de los aspectos considerados para el pago de incentivos mostramos el siguiente cuadro 7.2, referente al numero de llamadas obligatorio al día, el porcentaje de cumplimiento y por supuesto el monto al que se hará acreedor el vendedor que cumpla con este número de llamadas:

CUADRO 7.2
ESQUEMA DE INCENTIVOS PARA EL CENTRO DE LLAMADAS

NUMERO DE LLAMADAS		
LLAMADAS	% DE	PAGO
DIARIAS	CUMPLIMIENTO	MENSUAL
200	100.0%	\$120
199	99.4%	\$119
198	98.8%	\$119
197	98.2%	\$118
196	97.6%	\$117
195	97.0%	\$116
194	96.4%	\$116
193	95.8%	\$115
192	95.2%	\$114
191	94.5%	\$113
190	93.9%	\$113
189	93.3%	\$112
188	92.7%	\$111
187	92.1%	\$111
186	91.5%	\$110
185	90.9%	\$109
184	90.3%	\$108
183	89.7%	\$108
182	89.1%	\$107
181	88.5%	\$106
180	87.9%	\$105
179	87.3%	\$105
178	86.7%	\$104
177	86.1%	\$103
176	85.5%	\$103
175	84.8%	\$102
174	84.2%	\$101
173	83.6%	\$100
172	83.0%	\$100
171	82.4%	\$99
170	81.8%	\$98
169	81.2%	\$97
168	80.6%	\$97
167	80.0%	\$96

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en el Centro Telefónico

2. CALIDAD DE LLAMADA

Para obtener el 10% correspondiente a la calidad de la llamada, serán evaluadas una muestra de las llamadas de cada vendedor considerando los siguientes aspectos:

TABLA 7.1
CALIDAD DE LLAMADA

CALIDAD DE LLAMADA	
↕	Saludo
↕	Presentación
↕	Tono de voz
↕	No uso de muletillas
↕	No dejar al cliente en la línea
↕	No activar "mute" sin necesidad
↕	No hablar de "tu" al cliente
↕	Captura correcta de datos
↕	Escuchar con atención al cliente
↕	Detección de necesidades
↕	Petición de referidos
↕	Empatía
↕	Despedida
↕	Recapitulación
↕	Agilidad de la llamada

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en el Centro Telefónico

Si el vendedor es sorprendido en una llamada en la que no cumpla con algún aspecto de este protocolo, no será acreedor a los \$120 a los que equivale esta parte del incentivo.

3. CALIDAD DE BASE DE CLIENTES

TABLA 7.2
CALIDAD DE LA BASE DE CLIENTES

CALIDAD DE BASE DE CLIENTES	
El 10% correspondiente se otorgará si en todas las llamadas realizadas se actualizan los siguientes datos:	
↕	Nombre completo de cliente
↕	RFC
↕	Nombre del negocio
↕	Dirección completa
↕	Número telefónico
↕	Correo electrónico
Es importante destacar que por una llamada realizada que no se verifiquen estos datos, no se obtendrán los \$120 de esta parte del bono.	

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en el Centro Telefónico

4. VENTAS REALIZADAS

Se refiere al número de ventas que haga cada representante telefónico, en el cuadro 7.3 se muestra el porcentaje de cumplimiento de ventas y el importe correspondiente:

CUADRO 7.3
VENTAS REALIZADAS

VENTAS REALIZADAS	
% DE CUMPLIMIENTO	IMPORTE A PAGAR
80.0%	\$672.00
81.0%	\$680.40
82.0%	\$688.80
83.0%	\$697.20
84.0%	\$705.60
85.0%	\$714.00
86.0%	\$722.40
87.0%	\$730.80
88.0%	\$739.20
89.0%	\$747.60
90.0%	\$756.00
91.0%	\$764.40
92.0%	\$772.80
93.0%	\$781.20
94.0%	\$789.60
95.0%	\$798.00
96.0%	\$806.40
97.0%	\$814.80
98.0%	\$823.20
99.0%	\$831.60
100.0%	\$840.00

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en el Centro Telefónico

Cabe mencionar que en los cuadros anteriores se manejan porcentajes que van desde el 80% hasta el 100%, esto es debido a que como una “ayuda” durante lo que ellos llaman *curva de aprendizaje*, los vendedores tienen la posibilidad de que reuniendo el 80% de las ventas podrán ganar la parte correspondiente a este porcentaje; claro, esto sólo durante los primeros 3 meses, después de este tiempo, cada vendedor debe alcanzar el 100% ni más ni menos, pues así se queden en el 99.99% no obtendrán el incentivo.

El dato estadístico manejado por la misma empresa respecto al porcentaje de vendedores que alcanzan el incentivo es el 4 % del total; es decir, de los 200 vendedores que operan en el centro telefónico en promedio 8 personas son las que alcanzan el incentivo; pero de estas 8 únicamente el 25% lo alcanzan en un 100%, es decir, solamente 2 personas logran el incentivo de \$1, 200 mensuales.

En un inicio parece un sistema de incentivos justo, debido a que considera aspectos relevantes en la tarea de venta de los trabajadores, que promueve el desempeño de los individuos y que genera una mejora continua; sin embargo este sistema no está orientado esencialmente a la mejora del desempeño de los empleados por dos razones fundamentales:

La rotación de personal es muy alta y el logro del incentivo es en un 90% imposible (basado en estadísticas históricas que maneja la empresa), en realidad estos dos aspectos se vinculan en un perfecto círculo vicioso: los bajos salarios y el incentivo inalcanzable orillan a las personas a buscar nuevas fuentes de ingresos generando una alta rotación; sin embargo, pese a la rotación, durante su estancia en el centro telefónico los vendedores generan una altísima utilidad debido a que no reciben comisión por venta sino únicamente reciben el incentivo si logran una meta presupuestada de la que ya se ha platicado.

Por otro lado, el ambiente laboral que se percibe es agradable, debido a que en su mayoría los vendedores son jóvenes teniendo una edad promedio de 21 años, permitiendo la convivencia que se genera en el interior del centro telefónico sea sana, desde luego con casos aislados en los que se generan conflictos de índole personal, como sucede siempre en las relaciones humanas, cuando los criterios son antagónicos y las voluntades no concilian acuerdos.

Por su parte, los Supervisores son una pieza importante en el esquema de ventas del centro telefónico, debido a que son los encargados de persuadir a los vendedores mediante técnicas motivacionales, manejando la idea siguiente: lo más importante para la empresa es el ser humano y se apasiona reconociendo su esfuerzo humano, por lo que las personas deben valorar a la empresa con la misma intensidad y la manera de hacerlo es incrementando las ventas para que la empresa pueda otorgar el incentivo cerrando la llave de la gratitud, empresa-empleado.

La empresa tiene políticas internas y como toda política son consideradas como guías de acción que se encargan de regular la convivencia al interior del centro telefónico. Estas políticas son.

Política de puertas abiertas: Consiste en que todos los deseos, inquietudes, aportaciones, sugerencias, reclamos, comentarios, puntos de vista, etc., son escuchados atentamente por parte de todos los miembros de la organización.

Política de los tres metros: Consiste en que todos los miembros deben ser cordiales con las personas de su perímetro, mostrando cortesía mediante un saludo lleno de energía y con una sincera sonrisa.

Política de fraternidad: Ningún miembro debe establecer relaciones sentimentales con otros miembros más allá de la amistad.

La experiencia de realizar el trabajo de campo mediante un acercamiento con los vendedores fue enriquecedor pues se lograron recapitular varios hechos en la vida de estas personas, logrando recabar información valiosa que permitió obtener futuras conclusiones, a continuación mostramos el descriptivo de la investigación realizada en este Centro Telefónico.

8.1.3 OBJETIVO DEL ESTUDIO DE CASO

Conocer la relación entre la alienación y satisfacción laboral, así como la manera en que influyen las técnicas de motivación en los vendedores de la empresa.

8.1.4 MÉTODO DEL ESTUDIO DE CASO

Las etapas en las que se ha desarrollado este estudio se detallan a continuación:

1. Establecimiento del contacto. Es la parte inicial del estudio de campo en el centro telefónico, en donde se contactó a las personas indicadas en la toma de decisiones para pactar una estancia de un mes con la finalidad de llevar a cabo el estudio. Esta estancia consistió en llevar a cabo el trabajo de los vendedores con la finalidad de tener un acercamiento real con la actividad laboral que estos llevan a cabo todos los días.
2. Establecimiento del plan de trabajo. Una vez pactada la autorización para llevar a cabo el estudio se diseñó el plan en donde se establecían las actividades y los puntos a observar durante el mes de estancia en el centro telefónico. Estos puntos son:

Analizar todas las actividades, relaciones de autoridad, actitud de los trabajadores; así como la comunicación para obtener conclusiones respecto a: alineación, motivación y satisfacción.

Los días asignados para ello fueron el lunes a domingo con un horario de 14:00 a 20:00 horas durante el mes de estancia.

3. Observación directa. Fue el comienzo de la experiencia en el terreno de trabajo, se analizó la manera en que el personal se desenvolvía, su trato con los supervisores, sus actividades, su lenguaje corporal, sus expresiones faciales, la comunicación entre ellos; en fin, aspectos relevantes en la vida laboral de las personas.

4. Entrevistas. Después de una semana analizando sus actividades, sus movimientos y observar sus actitudes se procedió en esta etapa a establecer comunicación directa con el personal, platicar con ellos, saber como se sentían en su trabajo, conocer su antigüedad, hacerse amigo de ellos, establecer lazos de confianza y convivir con ellos todos los días; transmitirles el sentimiento de solidaridad. La intención fue la de analizar a los empleados como seres humanos.

Como se ha explicado la diferencia sustancial entre la observación y las entrevistas es que mientras en la observación únicamente se limitó al análisis del hombre como trabajador las entrevistas nos llevaron a la apreciación de los seres humanos más allá de ser simples piezas de un sistema alienado.

5. Elaboración del instrumento de recolección de información. El instrumento aplicado en las investigaciones de campo es un cuestionario conformado por 37 preguntas dividido de la siguiente manera:

La parte inicial tiene como finalidad recabar los datos generales de las personas muestreadas para conocer: edad, género, estado civil, nivel de estudios, nivel socioeconómico, turno y horas laboradas semanalmente. La primera sección del cuestionario consiste en 21 sentencias las cuales, mediante el sistema de Likert, con cinco posibles respuestas, los trabajadores califican el nivel de identificación que tienen con ellas: nunca, casi nunca, ocasionalmente, frecuentemente y muy frecuentemente como posibles respuestas.

La segunda sección consta de 9 preguntas están estructuradas de tal manera que las posibles respuestas sean 2: si o no.

La tercera sección se compone de 2 preguntas mixtas debido a que la mitad es abierta y en la otra mitad se deben elegir de entre 5 respuestas posibles; y una más de opción múltiple. Finalmente la cuarta sección del cuestionario cierra con 2 preguntas totalmente abiertas.

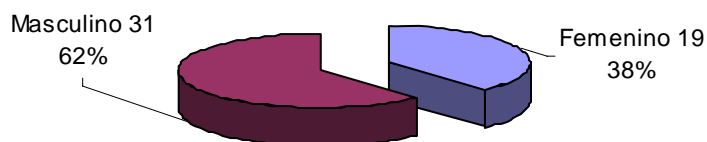
6. Aplicación del instrumento. Es la parte en que se cierra el ciclo de estudio de esta empresa en su parte formal, mediante la evaluación escrita en donde los empleados reflejan el nivel de satisfacción que tiene en el desempeño de su trabajo y por otro lado nos permite conocer en que medida sus tareas son alienadas y encubiertas por ciertas técnicas motivacionales que en realidad no se preocupan por las personas sino por los recursos que permitan generar mayor riqueza al capitalista.
7. Análisis de resultados. Se estudió la congruencia existente entre lo observado, lo dialogado y los resultados de los cuestionarios, para efectuar un dictamen apegado a una realidad más allá de lo evidente, reduciendo al máximo errores de interpretación y acercando a una verdad al final de esta investigación.
8. Conclusiones. Se estructuraron conclusiones con la cautela debida para ofrecer una aportación a los lectores y una base en donde se pueda proceder a emprender investigaciones futuras como seguimiento de lo obtenido en ésta.

8.1.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

8.1.6

La investigación desarrollada en el centro telefónico fue aplicada a 19 (38%) personas del género femenino y a 31(62%) personas del género masculino, 50 personas en total que equivale a una muestra del 25% de todo el universo, como se muestra en el gráfica 7.1.

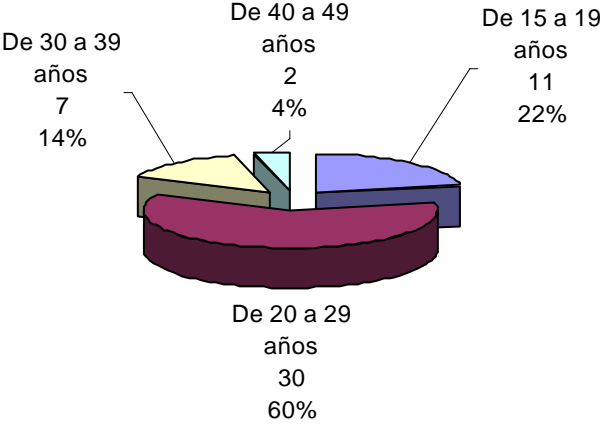
GRÁFICA 7.1
SEXO



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

La edad promedio de la muestra obtenida se encuentra en un rango entre los 20 y 30 años, aunque existe una minoría de edad un poco más avanzada, inclusive el caso de dos vendedores telefónicos con edades entre 40 y 50 años (Gráfica 7.2)

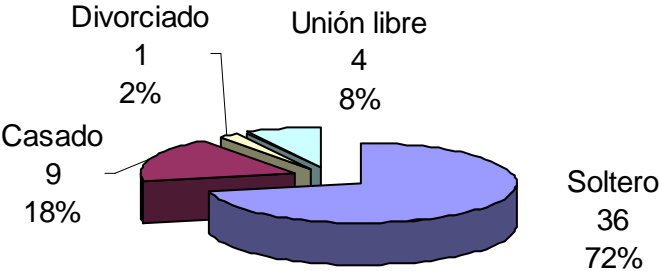
**GRÁFICA 7.2
EDAD**



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

De los 50 empleados, 36 son solteros lo que representa un 72% de la muestra, lo cuál es un hecho comprensible debido a que la mayoría son jóvenes que aún se encuentran estudiando alguna carrera universitaria (Ver gráfica 7.3).

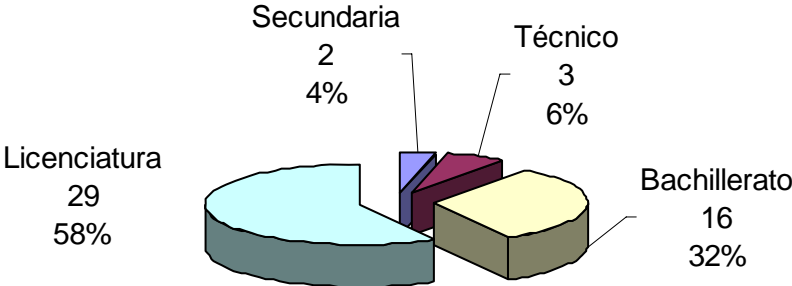
**GRÁFICA 7.3
ESTADO CIVIL**



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

El nivel de estudios moda entre los empleados es el de licenciatura en proceso con un 58% equivalente a 29 personas y otro porcentaje considerable cuenta con el bachillerato con un 32%. (Gráfica 7.4)

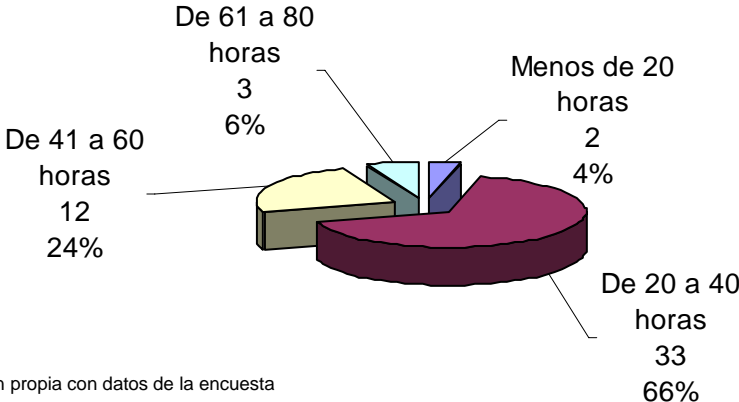
**GRÁFICA 7.4
ESCOLARIDAD**



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

En cuanto a la jornada de trabajo, las horas que laboran por semana la mayoría de lo encuestados oscila en un rango de entre 20 y 40 horas semanales siendo un total de 33 vendedores, correspondiente al 66%, que respondieron de esta manera y otros 12 contestaron trabajar entre 41 y 60 horas semanales (24%), existen 2 casos aislados de personas que trabajan menos de 20 horas y otros 3 que laboran de 60 a 80 horas por semana. (Ver gráfica 7.5)

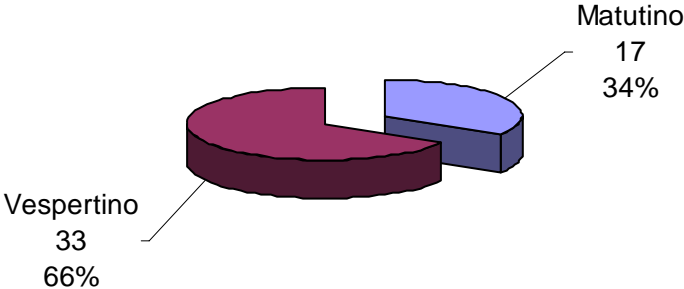
**GRÁFICA 7.5
HORAS TRABAJADAS**



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

De la muestra obtenida 33 personas fueron del turno vespertino, equivalente al 66%, 17 del matutino con un 34% (Gráfica 7.6)

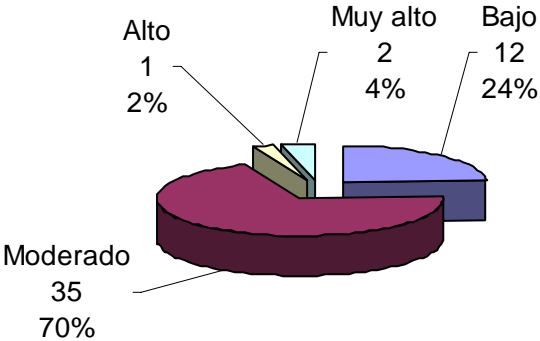
GRÁFICO 7.6
TURNO



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Por otro lado el nivel socioeconómico que predomina entre los encuestados es el de “moderado” debido a que 35 contestaron de esta manera (70%), 12 personas afirmaron pertenecer a un nivel bajo (24%), 1 sólo caso respondió pertenecer a un nivel alto y 2 casos donde aseguraron su pertenencia a un nivel socioeconómico muy alto (Gráfica 7.7).

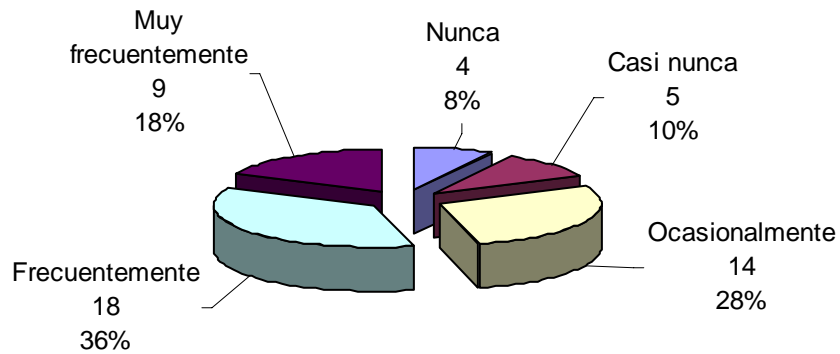
GRÁFICA 7.7
NIVEL SOCIOECONÓMICO



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

El ambiente sin duda alguna es una cuestión clave debido a que solo un escaso 18% confesó no sentirse cómodo con el ambiente laboral (Gráfica 7.8).

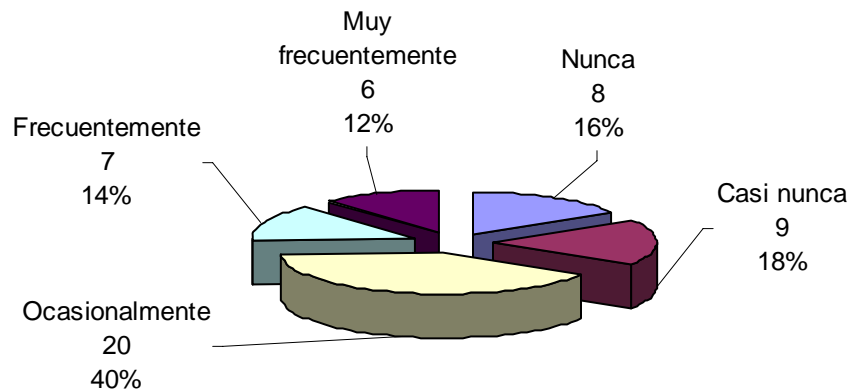
GRÁFICA 7.8
EL AMBIENTE LABORAL ES MOTIVANTE PARA USTED



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

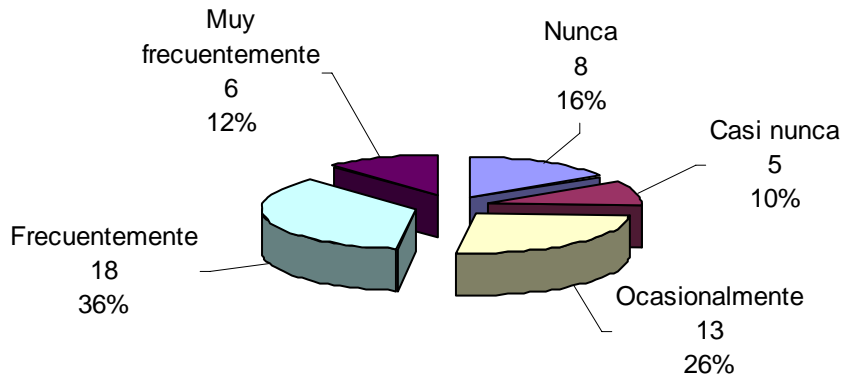
En su mayoría los encuestados dijeron desempeñar un trabajo aburrido (gráfica 7.9); esta idea es antagónica con la manera en que un porcentaje casi idéntico comentó disfrutar así como sentirse satisfecho con su trabajo (Gráfica 7.10). Es un aspecto interesante para analizar.

GRÁFICA 7.9
MI TRABAJO ES ABURRIDO



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

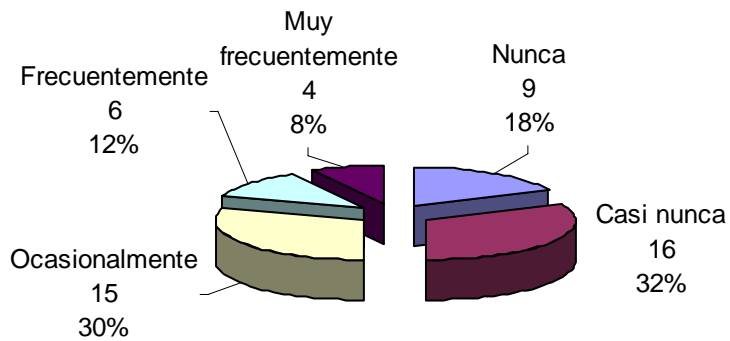
GRÁFICA 7.10
ME SIENTO SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE REALIZO



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

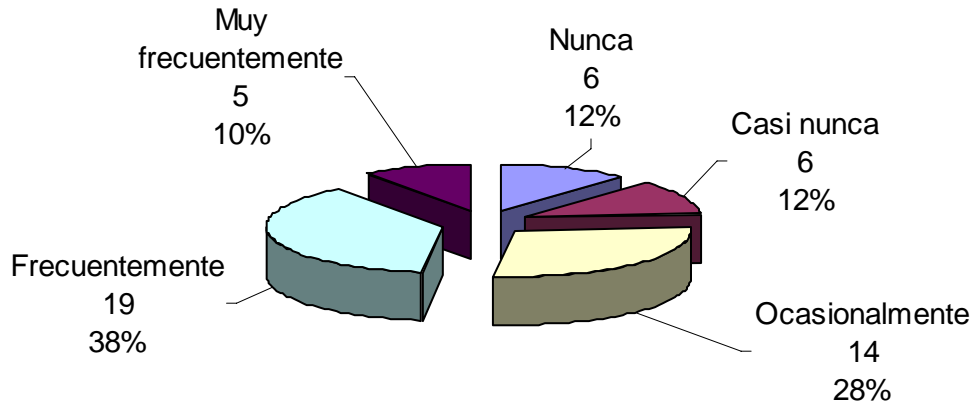
Otra situación interesante es cómo los empleados dividieron su opinión en la pregunta que les cuestionaba si son tomadas en cuenta sus ideas, gráfica 7.11, hecho que se opone al revisar la pregunta en que se les cuestionaba si sus inconformidades eran escuchadas y la mayoría respondió de manera afirmativa, gráfica 7.12.

GRÁFICO 7.11
LA ORGANIZACIÓN TOMA EN CUENTA MIS IDEAS Y SUGERENCIAS EN EL TRABAJO



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

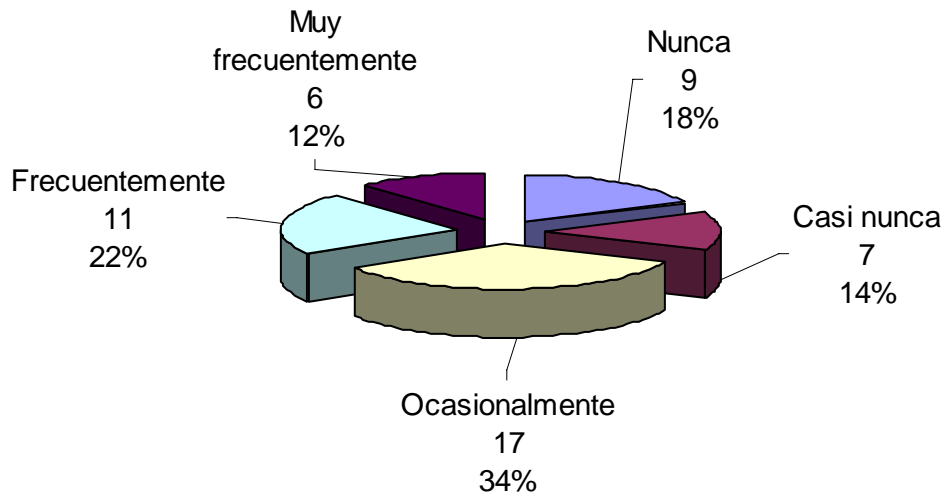
GRÁFICA 7.12
EXPRESA SUS INCONFORMIDADES Y ÉSTAS SON ESCUCHADAS



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Por otro lado, la mayoría coincide en que la organización los considera muy valiosos, (Gráfica 7.13).

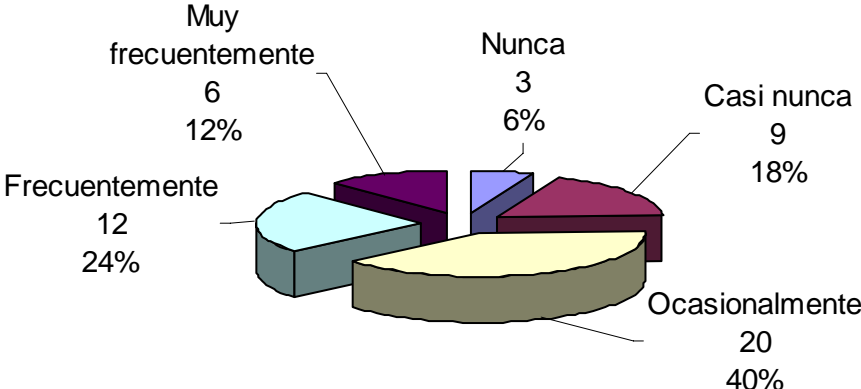
GRÁFICA 7.13
CREE QUE LA ORGANIZACIÓN LO PERCIBE COMO UNA PERSONA VALIOSA



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Del mismo modo un porcentaje alto de vendedores percibe que sus jefes se interesan por ellos lo que implica que se interesan por su bienestar, (Gráfica 7.14).

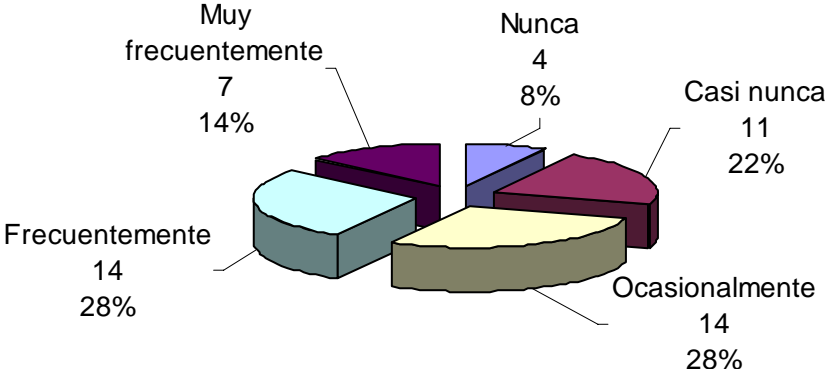
GRÁFICA 7.14 MI JEFE SE INTERESA POR MI BIENESTAR



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

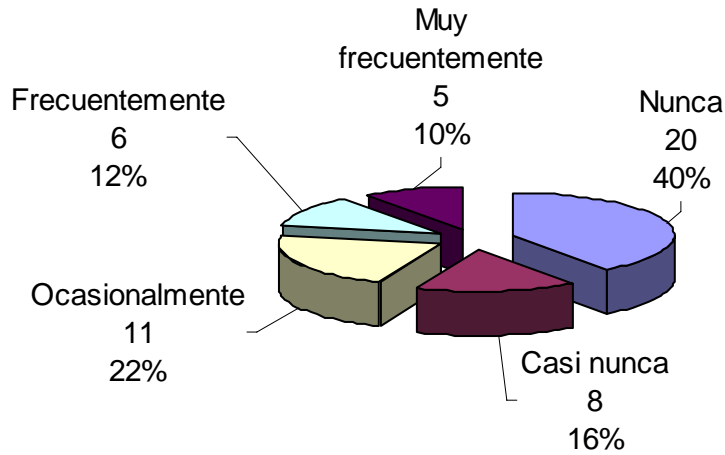
La mayoría aseguró que su trabajo le permitía hacer uso de sus habilidades y conocimientos, (gráfica 7.15), lo que justifica que la mayoría dijo no sentirse frustrado por su trabajo actual (gráfica 7.16). Esta correlación es importante.

GRÁFICA 7.15 EL TRABAJO QUE REALIZA LE PERMITE HACER USO DE SUS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

GRÁFICA 7.16
ME SIENTO FRUSTRADO POR EL TRABAJO QUE
ACTUALMENTE REALIZO

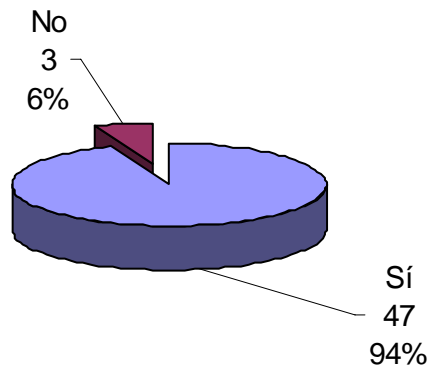


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

En la segunda sección donde se cuestionaban aspectos más específicos de las condiciones de trabajo, los resultados no dejan de ser interesantes:

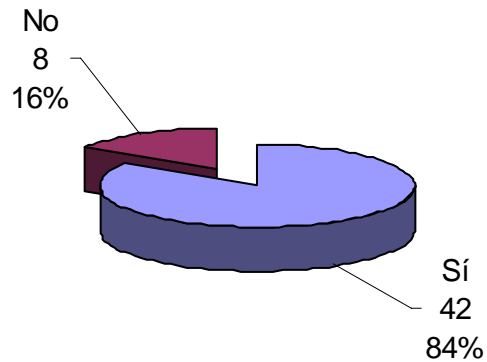
Casi en su totalidad los encuestados dicen conocer los objetivos de la empresa, gráfica 7.17, asimismo declaran que las condiciones para trabajar son las adecuadas para desempeñar su labor de venta, gráfica 7.18.

GRÁFICA 7.17
USTED CONOCE LOS OBJETIVOS DE LA
EMPRESA



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

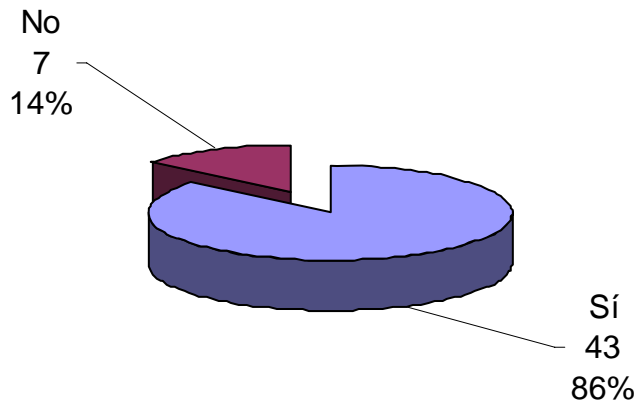
GRÁFICA 7.18
EXISTEN LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA
DESEMPEÑAR SU TRABAJO



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Todos los encuestados aseguraron conocer el significado de la motivación y una mayoría casi absoluta dijo que el mecanismo más adecuado para motivar es el dinero, gráfica 7.19, aunque dentro de la organización la motivación emocional es la que ocupa el primer sitio seguida del aspecto económico, gráfica 7.20.

GRÁFICO 7.19
CONSIDERA QUE EL RECURSO ECONÓMICO ES
UNO DE LOS MECANISMOS MÁS ADECUADOS PARA
MOTIVAR



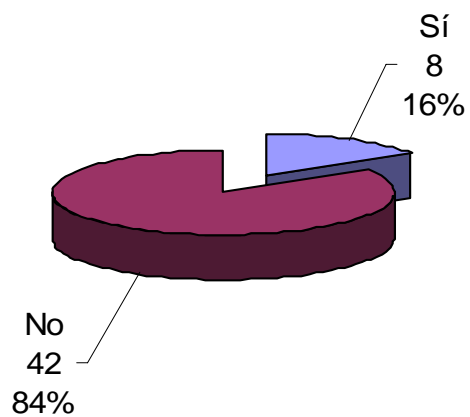
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

GRÁFICA 7.20
FACTORES QUE CONSIDERAN IMPORTANTES PARA
MOTIVAR

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Además solo un 16% declaró que su trabajo actual es el que siempre quiso tener, gráfica 7.21.

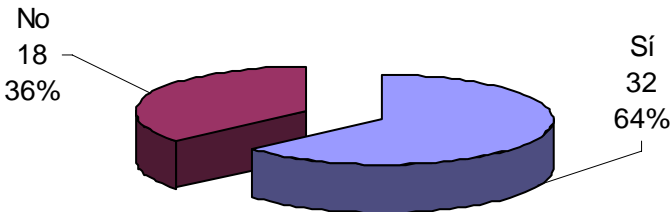
GRÁFICA 7.21
EL TRABAJO QUE DESEMPEÑO ES EL QUE SIEMPRE
QUISE TENER



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

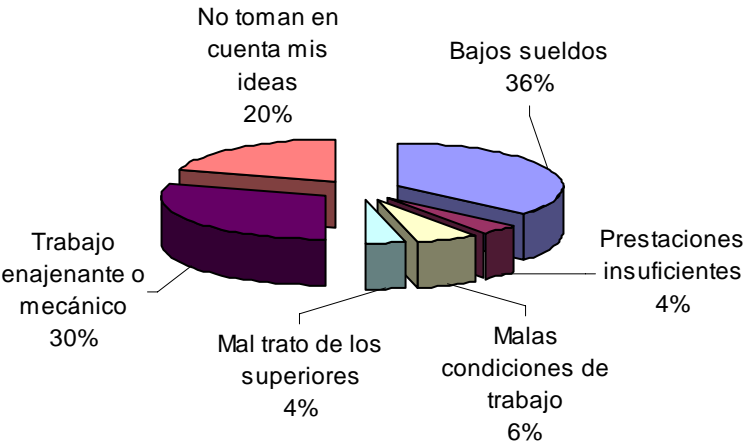
Otra cuestión interesante es que el 64% dijo percibir falta de motivación en sus compañeros, gráfica 7.22, cuya razón principal radicaba en los bajos sueldos y en segundo plano la naturaleza mecánica y enajenante del trabajo y no ser tomada en cuenta sus ideas, gráfica 7.23.

GRÁFICA 7.22
PERCIBE FALTA DE MOTIVACIÓN EN SUS
COMPAÑEROS PARA REALIZAR SU
TRABAJO



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

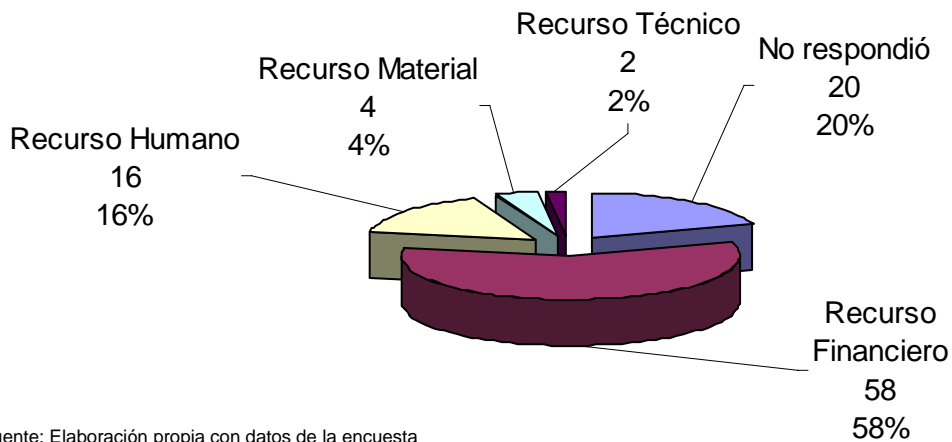
GRÁFICA 7.23
CAUSAS DE FALTA DE MOTIVACIÓN



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

En la pregunta que se cuestionaba a los empleados de acuerdo a su criterio que orden de importancia seguía cada elemento de la organización un 20% se abstuvo de responderla, una mayoría clara del 58% respondió que el recurso financiero era el más importante, seguido del recurso humano con un 16%, el material con un 4% y el técnico con solo 2% (gráfica 7.24).

GRÁFICA 7.24
IMPORTANCIA DE RECURSOS



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

En cuanto a la pregunta abierta en que se les cuestionaba sobre su concepción del ser humano, la mayoría muestra con claridad la complicación de definir al ser humano en toda su expresión, lo que se obtuvo de ello fueron respuestas cortas, vagas, imprecisas, improvisadas, incoherentes, etc., una minoría respondió de manera clara, amplia y precisa.

La otra pregunta que indagaba que tan importante es el ser humano para la organización, todos coincidieron en que es lo más importante ya que sin él no existiría la propia organización. Tenemos un escenario abierto para estudiar correlaciones de variables interesantes, formular preguntas, obtener respuestas y plantear nuevas preguntas que nos resuelvan dudas. Podremos determinar que tan importante es el ser humano para la organización y comprender si esta importancia radica realmente en las personas o únicamente en su capacidad de producir y generar dinero para la organización.

Una vez obtenidos los resultados que arrojó el instrumento de medición aplicado, nos dimos paso a una detección de posibles dependencias entre las preguntas incluidas en la investigación, así pues, realizamos un estudio basándonos en las correlaciones arrojadas por un programa estadístico, para así conocer los factores determinantes en la satisfacción laboral de las personas que forman parte del centro telefónico que a continuación se muestran.

Contrario a lo que suponíamos, la carga de trabajo no es un factor determinante en la satisfacción de los empleados del centro telefónico. Es decir, aunque realicen un trabajo demandante, en cuanto a que:

- Trabajan 6 días a la semana, incluyendo los domingos.
- Tienen una jornada laboral de 6 horas diarias y sólo cuentan con 5 minutos de descanso por hora. En este punto es importante destacar que en el centro telefónico consideran esta jornada como *medio tiempo*.
- Deben realizar mínimo 200 llamadas al día con un promedio de 2 minutos de duración.
- No pueden exceder de 2 minutos entre el término de una llamada y el inicio de otra.
- Tienen que repetir el mismo escrito todo el día.
- Deben clasificar la llamada en el sistema, por ejemplo cuando al cliente no le interesa el producto, cuando es un número telefónico erróneo, cuando no contestaron la llamada, etc.
- Es su obligación clasificar manualmente la base de datos empleando un código de colores, es decir, en los listados impresos que contienen información de los clientes deben llevar un control similar al que se lleva en el sistema sólo que ahora se realizan un conteo por hoja y así llevar un promedio.

Aún, con esta situación, las personas que trabajan en el centro telefónico no consideran estos puntos como algo que influya en su satisfacción, pues de acuerdo con lo que observamos y nos señalaron los vendedores se sienten satisfechos en el desempeño diario de sus labores gracias a que en su mayoría son jóvenes, situación que propicia su interacción y la formación de grupos, misma que genera un ambiente favorable, lo cual hace más amena su carga de trabajo. (Cuadro 7.4)

CUADRO 7.4

		CONSIDERA QUE LA CARGA DE TRABAJO LIMITA SUS POTENCIALIDADES					TOTAL
		NUNCA	CASI NUNCA	OCASIONAL MENTE	FRECIENTE MENTE	MUY FRECUENTE MENTE	
ME SIENTO SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE REALIZO	NUNCA	4	1			3	8
	CASI NUNCA		1	3		1	5
	OCASIONALMENTE	3	1	6	3		13
	FRECIENTEMENTE	3	3	11	1		18
	MUY FRECUENTEMENTE	4		2			6
TOTAL		14	6	22	4	4	50

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Para los trabajadores del centro telefónico, el ser tomados en cuenta es un aspecto importante en la satisfacción laboral de los mismos, puesto que al poder realizar propuestas de trabajo sobre un tema en específico, consideran que sus sugerencias son consideradas por lo supervisores o por el gerente (Cuadro 7.5), para realizar mejoras o cambios en su trabajo.

CUADRO 7.5

		ES TOMADO EN CUENTA PARA REALIZAR ACCIONES O PROPUESTAS DE TRABAJO					TOTAL
		NUNCA	CASI NUNCA	OCASIONAL MENTE	FRECIENTE MENTE	MUY FRECUENTE MENTE	
ME SIENTO SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE REALIZO	NUNCA	6	1	1			8
	CASI NUNCA	2	1	1	1		5
	OCASIONALMENTE		5	5	3		13
	FRECIENTEMENTE		5	6	6	1	18
	MUY FRECUENTEMENTE			2	3	1	6
TOTAL		8	12	15	13	2	50

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Aunado al hecho de que los trabajadores creen que son tomados en cuenta, éstos también consideran que pueden expresar sus inconformidades y ser escuchados, (cuadro 7.6), lo que nos recuerda al estudio de Elton Mayo, precisamente en la etapa en que lleva a cabo el sistema de entrevistas en la Western Electric Company en Hawthorne, donde nos señalaba que cuando los trabajadores expresaban libremente sus sentimientos sobre una gran variedad de situaciones, a los entrevistadores, llevó a los investigadores a tomar en cuenta la necesidad de *descarga emocional* por parte de los empleados.

CUADRO 7.6

		EXPRESA SUS INCONFORMIDADES Y ÉSTAS SON ESCUCHADAS					TOTAL
		NUNCA	CASI NUNCA	OCASIONAL MENTE	FRECUENTE MENTE	MUY FRECUENTE MENTE	
ME SIENTO SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE REALIZO	NUNCA	3	1	1	2	1	8
	CASI NUNCA	3			2		5
	OCASIONALMENTE		3	5	4	1	13
	FRECUENTEMENTE		2	7	9		18
	MUY FRECUENTEMENTE			1	2	3	6
TOTAL		6	6	14	19	5	50

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

El sistema de Mayo se relaciona perfectamente con el caso del centro telefónico, por ejemplo con la política de puestas abiertas, en la cuál, los vendedores expresan sus deseos, inquietudes, sugerencias, reclamos, puntos de vista, etc., a los supervisores o al gerente.

Es importante recordar que los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, si no como miembros de un grupo, así apreciamos cómo la empresa trabaja sobre las relaciones humanas, en este caso con los vendedores, sin perder de vista el objetivo principal, el cuál es incrementar los ingresos de la empresa.

Con el presente estudio confirmamos cómo la teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento mecánico llevado a cabo por la teoría clásica, en este caso el Taylorismo, el cuál

sólo se enfoca en la parte animal del hombre y en la capacidad de esfuerzo físico dejando de lado las cualidades intelectuales y morales del ser humano ignorando por completo el aspecto social. Asimismo percibimos cómo el centro telefónico atiende las necesidades que los empleados tienen que expresar, con la finalidad de que éstos se desempeñen adecuadamente en su trabajo y que por lo tanto puedan vender lo suficiente para alcanzar los objetivos económicos que les son fijados.

Sin embargo los vendedores no sólo consideran los factores antes mencionados, sino que la mayoría de los empleados encuestados aluden que la empresa los percibe como personas valiosas, lo cuál también contribuye a que se sientan satisfechos con su trabajo, (cuadro 7.7). Pero si esto fuera cierto, ¿por qué la empresa tiene altos índices de rotación de personal?, pues se contempla tres meses como curva de aprendizaje para que un nuevo empleado llegue a su objetivo de ventas, situación que no se lleva a cabo, ya que el promedio de estancia de un nuevo trabajador en el Centro Telefónico es de dos meses, y pareciera que la satisfacción que manifiestan los empleados es temporal.

Es decir una satisfacción que perdura hasta que se dan cuenta que es difícil vender, que es complicado llegar a su presupuesto de ventas y sobre todo que un porcentaje insignificante del centro telefónico logra llevarse el bono mensual, claro, si cubren con el objetivo económico que se les fija y con los aspectos que les son evaluados como se han mencionado cuando realizan su venta.

CUADRO 7.7

		CREE QUE LA ORGANIZACIÓN LO PERCIBE COMO UNA PERSONA VALIOSA					TOTAL
		NUNCA	CASI NUNCA	OCASIONAL MENTE	FRECUENTE MENTE	MUY FRECUENTE MENTE	
ME SIENTO SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE REALIZO	NUNCA	4	1	1	1	1	8
	CASI NUNCA	2		3			5
	OCASIONALMENTE	1	3	6	3		13
	FRECUENTEMENTE	2	3	6	5	2	18
	MUY FRECUENTEMENTE			1	2	3	6
TOTAL		9	7	17	11	6	50

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Este fenómeno lo podemos articular con el estudio de Diestefano, Fournet y Prayer en 1968 y citado por Dessler en 1979: en donde la satisfacción laboral tiene estrecha relación con la rotación y ausentismo de personal, es decir, mientras exista una mayor satisfacción por parte de los empleados se tenderá a la antigüedad laboral y el ausentismo disminuir, por otro lado si existe insatisfacción se presentará un fenómeno contrario.

El hecho de que los trabajadores se sientan satisfechos porque se les considera como personas valiosas podría ser paradójico con la respuesta que dieron en la pregunta que les cuestionaba sobre la prioridad que para la empresa tienen los recursos y en donde la mayoría contestó que el más importante para el centro telefónico es el financiero dejando en segundo plano al “activo” más importante de toda organización, el ser humano.

¿Será que para el centro telefónico las personas sólo son valiosas mientras generen recursos que incrementen el capital de la empresa?

Parece que el trabajo de los vendedores no representa la satisfacción de necesidades propias: es sólo un medio para satisfacer necesidades extrañas a ellos. Este aspecto lo podemos relacionar con la alienación de la actividad productiva.

Esta es la alienación del trabajo mismo, pues le pertenece a otro el trabajo que el vendedor realiza. Esta alienación se presenta cuando el asalariado no trabaja para si mismo sino para otro, en este caso el centro telefónico, y lo hace por un salario ridículo que ni siquiera le alcanza para satisfacer sus gastos normales.

Asimismo tenemos que la mayoría de los vendedores consideran que el trabajo que desempeñan es rutinario o mecánico, pero el ambiente laboral donde se desenvuelven es motivante (cuadro 7.8), pues, aunque desempeñen un trabajo rutinario y mecánico, si se les vende la idea de pertenecer a una empresa mundialmente reconocida, que cuenta con las mejores instalaciones, el equipo y

material adecuado y las condiciones necesarias para desempeñar de forma óptima su trabajo, los empleados se sentirán cómodos para realizar sus funciones y esto generará un sentimiento de satisfacción.

En este punto es importante recordar lo que Taylor afirmaba en cuanto a que los directores debían brindar algún *estímulo especial* que fuera más de lo que normalmente recibe un empleado, este tipo de estímulo puede ser:

- La esperanza de una mejora o ascenso
- Bonificación de alguna especie por trabajo rápido y bien hecho
- Menos horas de trabajo
- Mejor ambiente y mejores condiciones de trabajo
- Un estímulo especial por parte del director, así como de un contacto amistoso con los trabajadores

CUADRO 7.8

		EL AMBIENTE LABORAL ES MOTIVANTE PARA USTED					TOTAL
		NUNCA	CASI NUNCA	OCASIONAL MENTE	FRECIENTE MENTE	MUY FRECUENTE MENTE	
EL TRABAJO QUE DESEMPEÑO ES RUTINARIO O MECÁNICO	NUNCA	1		1	2	3	7
	CASI NUNCA			1	4	2	7
	OCASIONALMENTE		2	4	5	1	12
	FRECIENTEMENTE	1	1	5	3	2	12
	MUY FRECUENTEMENTE	2	2	3	4	1	12
	TOTAL	4	5	14	18	9	50

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Esta correlación es muy interesante ya que un ambiente laboral que genera cierta motivación, a pesar de realizar un trabajo aburrido y mecanicista, significa que el centro telefónico emplea ciertas técnicas motivacionales que encubren la alienación de los vendedores, entre las cuales tenemos:

1. Colocar en la entrada del centro telefónico las fotografías de los vendedores que generaron más ventas, que realizaron más llamadas o que generaron más citas para cobrar a los clientes, con la finalidad de que sirvan como ejemplo y a su vez “motiven” a los demás trabajadores a hacer lo mismo.
2. Elogiar a los vendedores por parte de los supervisores cuando generan ventas que realmente ayuden a alcanzar el objetivo económico de cada región.
3. Realizar juntas en donde se reconoce al mejor vendedor.
4. Dar dulces a los empleados cuando generan una venta en cierto tiempo.
5. Otorgar un bono económico a los vendedores cuando llegan a su presupuesto (aunque sea casi inalcanzable).
6. Dar pasteles o hamburguesas **sólo** cuando los vendedores del centro telefónico rebasan el objetivo económico mensual y llegan al “reto” que les fija la gerencia, el cuál es aumentar las ventas para alcanzar un millón de pesos más independiente al objetivo mensual.
7. Contar con la política de puertas abiertas como se ha mencionado.

Este tipo de técnicas utilizadas por los supervisores o el gerente sobre los vendedores nos recuerda al comentario de Luis Montaña:

“La verdadera intención de esta incipiente psicología industrial, y que determinará sus desarrollos posteriores, queda plasmada en la preocupación de propiciar la satisfacción de los trabajadores, ocultando de esta forma las relaciones de explotación”

Es decir, el centro telefónico encubre la alienación de los trabajadores, pues éstos realizan un trabajo totalmente mecanicista que limita sus potencialidades, sobre todo si consideramos que la mayoría estudia una licenciatura, y que está muy por encima del perfil que requiere la empresa para vender.

Mayo tenía razón al decir que una de las principales preocupaciones de la administración tiene que ser la de organizar el trabajo de grupo; es decir, desarrollar y mantener la cooperación ¿pero con qué fin?

Este caso también lo podemos relacionar con la idea de Erich Fromm cuando aludía que:

“una persona alienada se cree libre, sin embargo las acciones no son suyas, pues se convierte en “una cosa empobrecida que depende de poderes exteriores”, es incapaz de elegir, se ve empujado por [...] un sistema que no tiene ninguna finalidad ni meta fuera de sí mismo y que convierte al hombre en un apéndice suyo.¹

Este encubrimiento de alienación también se refuerza si consideramos que la mayoría de los vendedores indicó contar con las condiciones necesarias para desempeñar su trabajo aunque este sea mecánico (cuadro 7.9); este fenómeno es similar en el estudio de Mayo realizado en la fábrica de tejidos cerca de Filadelfia, específicamente cuando se adquirieron camas y colchones para el descanso de los trabajadores para que pudieran desempeñar su trabajo adecuadamente, sin embargo lo interesante de esta similitud, es que lo que realmente genera la satisfacción laboral en los vendedores del centro telefónico son las relaciones que se forman entre los trabajadores, los grupos de trabajo que se conforman para llegar a los objetivos económicos que les son fijados, sobre todo si consideramos que la mayoría de los vendedores son muy jóvenes.

¹ Ibid, p. 78

CUADRO 7.9

	EXISTEN LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR SU TRABAJO		TOTAL
	SÍ	NO	
NUNCA	7		7
CASI NUNCA	7		7
EL TRABAJO QUE DESEMPEÑO ES RUTINARIO O MECÁNICO	11	1	12
OCASIONALMENTE	9	3	12
FRECUENTEMENTE	8	4	12
MUY FRECUENTEMENTE			
TOTAL	42	8	50

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

A pesar de que un 72% de los trabajadores dicen desempeñar un trabajo rutinario o mecánico, el 74% de los empleados afirman sentirse satisfechos (cuadro 7.10), situación que confirma que aunque desempeñen una labor repetitiva los vendedores no le atribuyen a ésta un factor determinante en su satisfacción, pues conceden mayor importancia a aspectos como ser tomados en cuenta, laborar en un ambiente motivante y ser percibidos como personas valiosas, entre otros.

CUADRO 7.10

	EL TRABAJO QUE DESEMPEÑO ES RUTINARIO O MECÁNICO					TOTAL
	NUNCA	CASI NUNCA	OCASIONAL MENTE	FRECUENTE MENTE	MUY FRECUENTE MENTE	
NUNCA	1			2	5	8
CASI NUNCA			1	1	3	5
ME SIENTO SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE REALIZO	2	2	2	6	1	13
OCASIONALMENTE	1	4	7	3	3	18
FRECUENTEMENTE	3	1	2			6
MUY FRECUENTEMENTE						
TOTAL	7	7	12	12	12	50

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Esta correlación es muy importante, pues es aquí donde mostramos que es posible realizar un trabajo alienado y a su vez experimentar una sensación de satisfacción laboral. Para entender este fenómeno, es necesario analizarlo en forma conjunta, pues a primera vista es algo ilógico, sin embargo, si nos

detenemos un poco podremos notar que en esta empresa existe un móvil perfectamente estructurado para encubrir alienación. Nos atrevemos a decir esto debido a que la labor que se lleva en el centro telefónico cumple con ciertas características propias de un trabajo alienante como son:

- Realizar un trabajo repetitivo y mecánico
- Limitar las potencialidades del ser humano
- Tener poca o nula libertad de acción y
- Tomar de decisiones acotadas
- Desempeñar un trabajo que no representa la satisfacción de una necesidad propia, sino que es sólo un medio para satisfacer necesidades ajenas a él

Asimismo, se valen de técnicas motivacionales que permiten disfrazar su desmedido interés económico haciendo creer a los trabajadores que lo que más les importa es el ser humano y su bienestar.

Como se mostró la alienación es encubierta por técnicas de motivación que provocan satisfacción temporal en los empleados, pero que una vez transcurrido cierto periodo ya no produce ningún efecto y la rotación de personal se hace presente pues los vendedores se percatan del estancamiento que ocasiona estar en un trabajo mal pagado y buscan nuevos caminos para progresar en su vida.

8.2. EMPRESA COMERCIALIZADORA DE TELAS

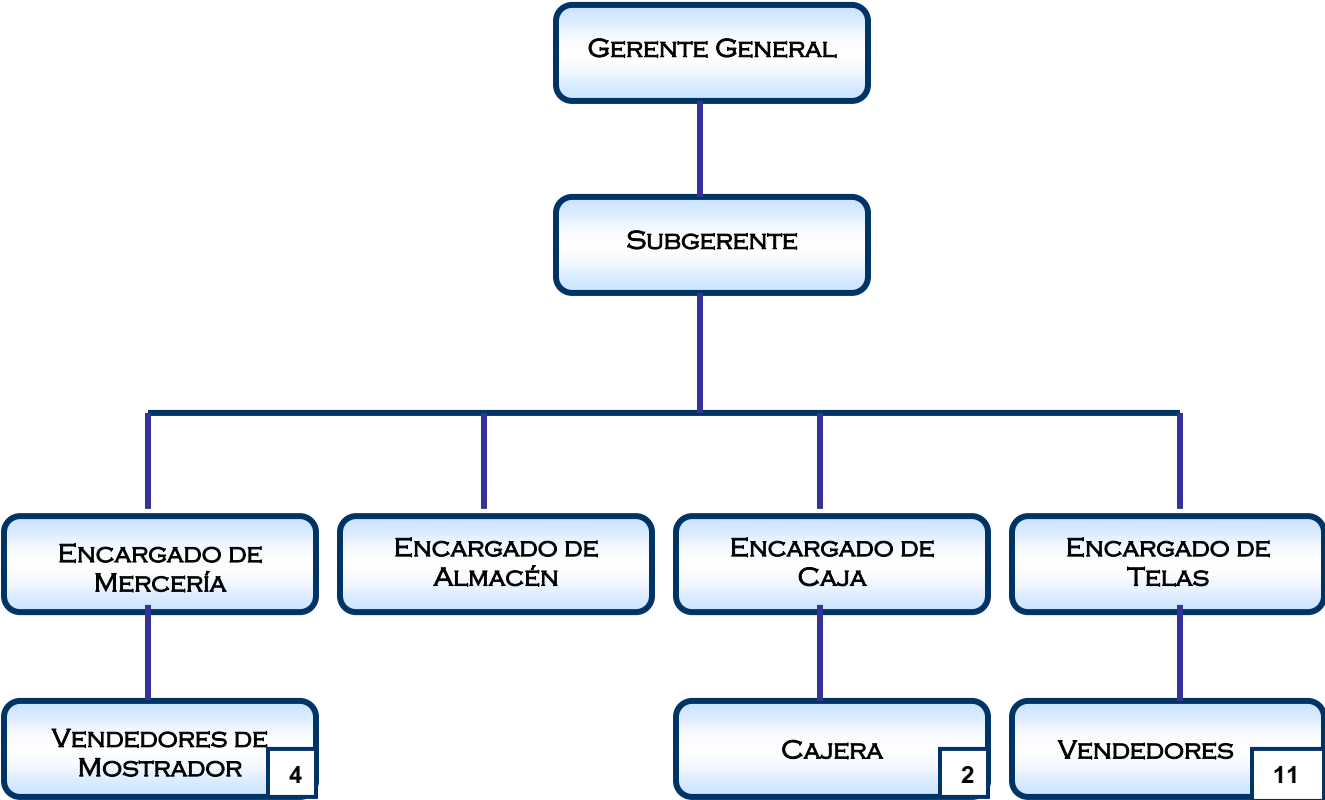
8.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA TIENDA DE TELAS

Se puede comenzar diciendo que esta empresa es de un tamaño considerable y que genera fuentes de empleo constantemente, desde luego, su rotación de personal es alta, pagan salarios bajos, hacen laborar jornadas exhaustivas a sus empleados, las condiciones son adecuadas para desempeñar el trabajo, las tareas son meramente manuales que exigen un desgaste considerable, en especial para las personas del sexo masculino las cuales se encargan de tareas como descargar mercancía, acomodarla, transportar de un lugar a otro muebles de trabajo, en fin actividades que requieren fuerza física y en general todos los empleados permanecen de pie el noventa por ciento del día. Platiquemos a detalle estas condiciones:

La sucursal en la que se desarrolló la investigación es de un tamaño considerable, está ubicada en una zona de clase media alta, urbanizada y cuyos alrededores son considerados como de alta seguridad; el interior de la sucursal en la que se desarrolló el trabajo de campo tiene una adecuada ventilación, el espacio está perfectamente adaptado para una buena circulación de las personas así como para transportar las mercancías que son descargadas desde la puerta hasta su destino que es el almacén; las instalaciones sanitarias son adecuadas aunque en ocasiones resultan insuficientes, sobre todo a la hora de la salida en que los empleados tienen la ansiedad de regresar a sus hogares; la sucursal desde luego que cuenta con guardarropa en donde los empleados pueden depositar sus pertenencias hasta que culmina la jornada laboral.

La plantilla de personal de esta sucursal está conformada por 23 personas cuyos puestos se distribuyen de la siguiente manera:

DIAGRAMA 7.2
ORGANIGRAMA GENERAL
DE LA COMERCIALIZADORA DE TELAS



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa

Asimismo la empresa proporciona uniformes a los trabajadores como prestación laboral, es decir, no se los cobra, los empleados devuelven éstos en el momento que se despiden de la empresa ya sea por voluntad propia o producto de algún despido; los teléfonos de la sucursal son utilizados exclusivamente para llamadas relacionadas con la actividad laboral y solamente con permiso anticipado del subgerente o en su caso del gerente, pueden ser utilizados para efectuar llamadas de tipo personal sin exceder dos a la semana; la caja se encuentra en el centro de la sucursal debido a que esta ubicación es considerada como estratégica para desahogar el tráfico en toda la tienda y permitir una mejor circulación tanto para los clientes que van arribando como aquellos que van saliendo.

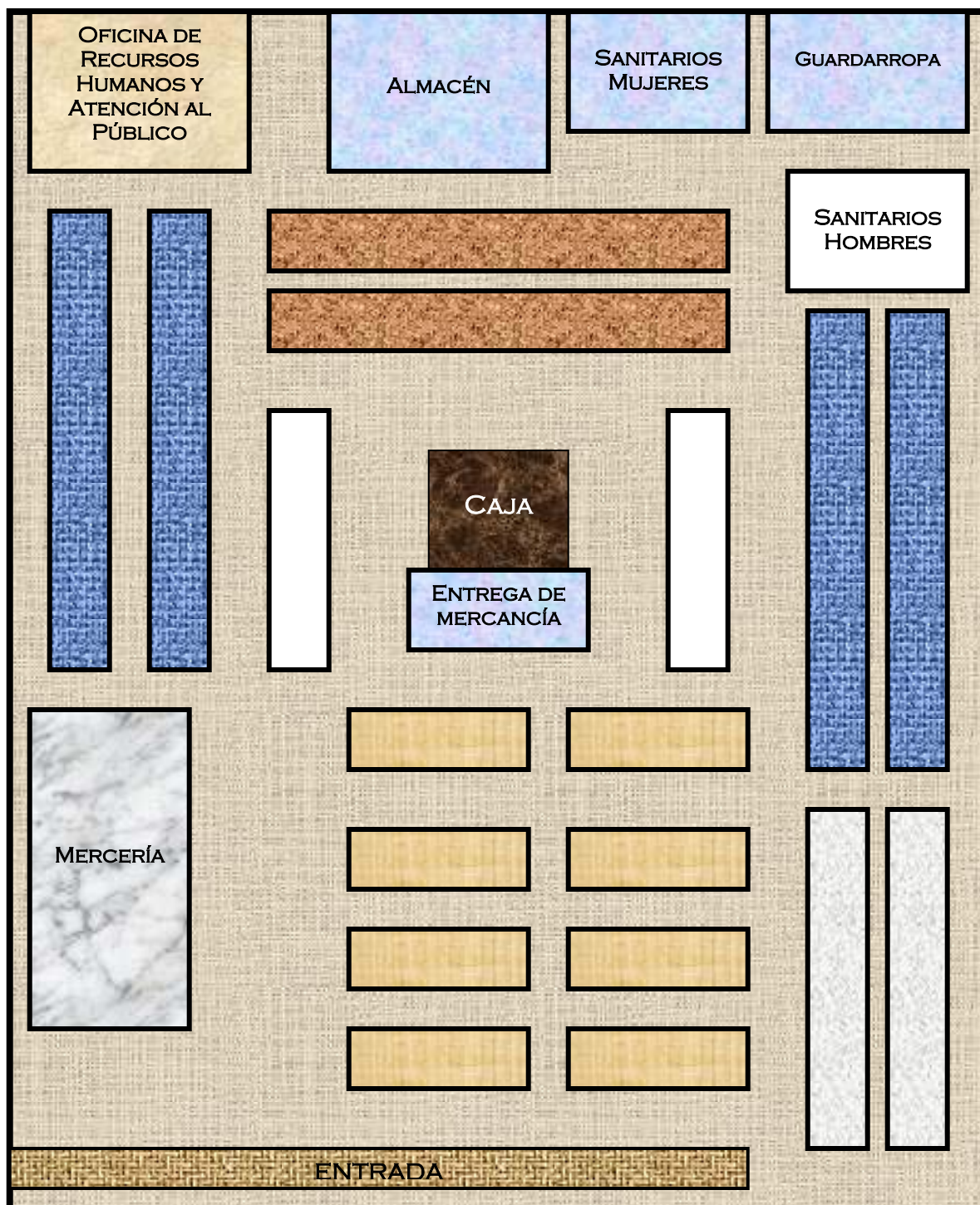
La oficina de recursos humanos donde trabaja el gerente, lleva a cabo las funciones de nómina, reclutamiento y selección, porque la capacitación es llevada a cabo por los encargados de área, se ubica en el fondo de la sucursal; esta oficina está perfectamente acondicionada con su televisión, estéreo, ventilación, iluminación, su equipo de cómputo, fax, impresora, teléfono, etc., debido a que el gerente pasa la mitad del día en ella revisando documentos, analizando reportes, y por lo tanto su comodidad es importante para el buen desempeño de sus funciones.

Esta sucursal cuenta con varios pasillos distribuidos en función de la localización de los tipos de tela que trabajan; a la entrada se localiza el área de mercería; al fondo se encuentra el área de atención a clientes y que es la misma oficina de recursos humanos porque el gerente es también responsable de recibir las opiniones, reclamos así como solucionar los problemas que puedan aquejar a los clientes con el único fin de otorgarles un buen servicio que repercuta en lealtad de los mismos y a su vez en altos volúmenes de venta; se debe indicar que solo existe una entrada la misma que funciona como salida, es decir, solo existe un acceso para personal, clientes y proveedores, sin embargo es amplia la entrada por lo que el flujo de todos estos actores en la vida diaria de esta sucursal no se ve accidentada ni disminuida.

A continuación se presenta un croquis lo más exacto posible de las instalaciones

de la sucursal investigada

GRÁFICO 7.2
CROQUIS DE LA COMERCIALIZADORA DE TELAS



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en la comercializadora de telas

NOTA: Todos los cuadros que no tienen nombre pertenecen a las áreas contenedoras de la mercancía exhibida al público en forma cilíndrica. Siendo innecesario para este estudio nos hemos ahorrado la especificación de la mercancía.

La tienda de telas maneja dos horarios de trabajo el primero de 8:30 a 18:30 y el segundo es de 10:00 a 20:00 hrs., asimismo los trabajadores se encuentran divididos en estos horarios con la finalidad de ofrecer un excelente servicio a los clientes. Sin embargo al conversar con los trabajadores, estos manifestaron sus inconformidades respecto a la forma de administrar del gerente, pues lo consideran como una persona autócrata que sólo se enfoca en las ventas y deja en segundo plano a las personas.

Los vendedores y encargados tienen mayor confianza para expresar sus inconformidades con el subgerente ya que éste trata de ayudar y orientar a los trabajadores aunque su ayuda sea más emocional, que de cualquier otro tipo.

Los salarios que perciben los trabajadores a excepción del gerente y subgerente son demasiado bajos si consideramos que algunos tienen familia, pues el sueldo de un vendedor es de \$700 pesos quincenales y el de un encargado tan sólo es de \$850 pesos. Este es un factor que aflige a los trabajadores, pues algunos no buscan otro trabajo porque mencionan que es muy difícil encontrar empleo y sobre todo porque tienen familia.

Dentro de las políticas que maneja la sucursal encontramos que cada vendedor debe de realizar mínimo 40 notas de cobro por día, sin percibir algún bono por su venta. Tienen derecho a llegar 15 minutos tarde para toda la quincena, es decir un minuto por día. Cuando venden tela y está mal cortada, ya sea que le falta o sobra de acuerdo a lo que haya solicitado el cliente se le cobra al trabajador por hacer mal su trabajo.

Es importante recalcar que esta sucursal tiene un alto índice de rotación de personal, situación que no le preocupa al gerente pues el tiempo en que renuncia o es despedido un trabajador y se contrata a otro es de una semana. Podemos decir que los trabajadores son tratados sólo como medios para generar más ingresos, sin importar si se sienten satisfechos por su trabajo.

En este lugar se aprovechan de la limitación de estudios y de recursos

económicos de las personas, ya que algunos son muy jóvenes y otros son el sostén de una familia. Es un caso interesante para analizar la relación que existe entre la satisfacción laboral y la alienación en el trabajo, en comparación del Centro Telefónico. Así que ahora mostraremos el descriptivo de los resultados obtenidos en la tienda de telas.

8.2.2 OBJETIVO DEL ESTUDIO DE CASO

Conocer la relación entre la alienación y satisfacción laboral, así como la manera en que influyen las técnicas de motivación en los vendedores de la empresa.

8.2.3 MÉTODO DEL ESTUDIO DE CASO

Las etapas en las que se ha desarrollado este estudio se detallan a continuación:

1- Establecimiento del contacto y relaciones de diplomacia. Esta ha sido una de las partes más complicadas de este estudio porque fácil no es lograrse acercar a las personas que autoricen un estudio con la seriedad del presente. Desde luego la negociación fue complicada pero al final se logró mediante argumentos muy profesionales y una atinada cordialidad con los gerentes de la empresa, analizar el comportamiento de los empleados mediante observación, entrevistas y finalmente la aplicación del instrumento, a cambio de ello se pactó guardar confidencialidad y mantener secreta la identidad de la empresa.

2- Establecimiento del plan de trabajo. Una vez pactada la autorización para llevar a cabo el estudio se diseñó el plan en donde se establecían las horas y los días en que se permitiría el acceso a la empresa para desarrollar la investigación.

Los días asignados para ello fueron el lunes y el sábado por cuestiones de logística para la empresa en horarios de 11 a 12 del día y de 5 a 6 de la tarde.

1. Observación directa. Fue el comienzo de la experiencia en el terreno de

trabajo, se analizó la manera en que el personal se desenvolvía, su trato con los supervisores, sus actividades, su lenguaje corporal, sus expresiones faciales, la comunicación entre ellos, en fin aspectos relevantes en la vida laboral de las personas que dicen más que mil palabras, por ambigua que pueda parecer esta frase.

2. Entrevistas. Después de una semana analizando sus actividades, sus movimientos y observar sus actitudes se procedió en esta etapa a establecer comunicación directa con el personal, platicar con ellos, saber como se sentían en su trabajo, conocer su antigüedad, hacerse amigo de ellos, establecer lazos de confianza y hacerles sentir mediante nuestro comportamiento la empatía que tenemos hacia ellos; transmitirles el sentimiento de solidaridad, volviendo preocupación nuestra su situación y haciéndoles entender que los valoramos como personas y no los apreciamos únicamente como piezas para el desarrollo del estudio. Se demostró una preocupación real por ellos. Se debe aclarar que durante la etapa de observación se estableció comunicación pero de una forma más recatada en comparación con esta etapa cuya intención absoluta es la de analizar a los empleados como auténticos seres humanos.

Como se ha explicado la diferencia sustancial entre la observación y las entrevistas es que mientras en la observación únicamente se limitó al análisis del hombre como trabajador las entrevistas nos llevaron a la apreciación de los seres humanos más allá de ser simples piezas de un sistema alienado.

3. Elaboración del instrumento de recolección de información. El instrumento aplicado en las investigaciones de campo es un cuestionario conformado por 37 preguntas dividido de la siguiente manera:

La parte inicial tiene como finalidad recabar los datos generales de las personas muestreadas para conocer: edad, género, estado civil, nivel de estudios, nivel socioeconómico, turno, horas laboradas semanalmente.

La primera sección del cuestionario consiste en 21 sentencias las cuales,

mediante el sistema de Likert, con cinco posibles respuestas, los trabajadores califican el nivel de identificación que tienen con ellas: nunca, casi nunca, ocasionalmente, frecuentemente y muy frecuentemente.

La segunda sección consta de 9 preguntas están estructuradas de tal manera que las posibles respuestas sean 2: si o no.

La tercera sección se compone de 2 preguntas mixtas debido a que la mitad es abierta y en la otra mitad se deben elegir de entre 5 respuestas posibles; y una más de opción múltiple. Finalmente la cuarta sección del cuestionario cierra con 2 preguntas totalmente abiertas.

4. Aplicación del instrumento. Es la parte en que se cierra el ciclo de estudio de esta empresa en su parte formal, mediante la evaluación escrita en donde los empleados reflejan el nivel de satisfacción que tiene en el desempeño de su trabajo y por otro lado nos permite conocer en que medida sus tareas son alienadas y encubiertas por ciertas técnicas motivacionales que en realidad no se preocupan por las personas sino por los recursos que permitan generar mayor riqueza al capitalista. La aplicación del instrumento ha sido la última etapa de la investigación dentro de la sucursal estudiada precedida de una metodología cuidadosamente llevada a cabo dentro de la empresa para lograr información objetiva, lo más real posible y alejada en la medida de las posibilidades de vicios con los que se puede encontrar cualquier investigador como subjetivismos reflejados en opiniones meramente personales, análisis de información poco veraz, observaciones deficientes y poco holísticas, etc.

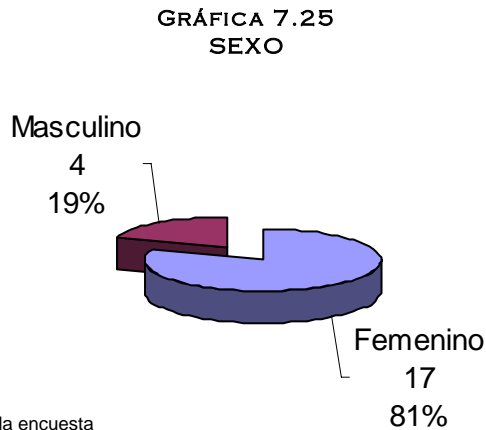
5. Análisis de resultados. Se estudió la congruencia existente entre lo observado, lo dialogado y los resultados de los cuestionarios, para efectuar un dictamen apegado a una realidad más allá de lo evidente, reduciendo al máximo errores de interpretación y acercando a una verdad al final de esta investigación.

6. Conclusiones. Se estructuraron conclusiones con la cautela debida para ofrecer una aportación a los lectores y una base en donde se pueda proceder a

emprender investigaciones futuras como seguimiento de lo obtenido en ésta.

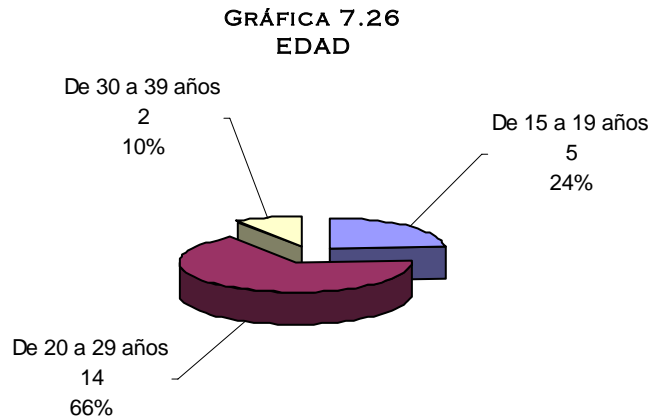
6.2.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En el caso de la Comercializadora de telas las encuestas fueron aplicadas a todo el universo conformado por 21 empleados: 17 mujeres y 4 hombres. (Gráfica 7.25)

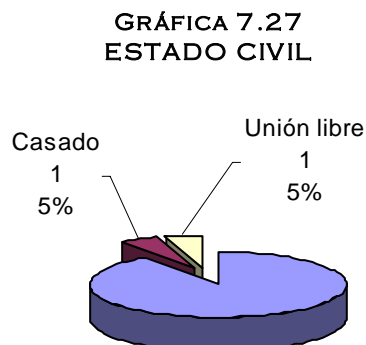


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

La edad promedio de los empleados se encuentra en un rango entre 20 y 30 años, gráfica 7.26, así mismo, del total de los encuestado el 90% son solteros (ver gráfica 7.27).



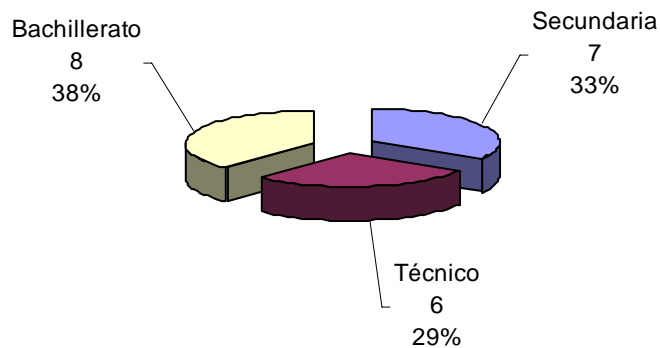
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Por otro lado la escolaridad promedio que respondieron tener los empleados fue de secundaria a preparatoria resaltando que ningún encuestado dijo estar estudiando actualmente y sólo 2 personas consideraron la posibilidad de entrar a una universidad para cursar estudios superiores. (Gráfica 7.28)

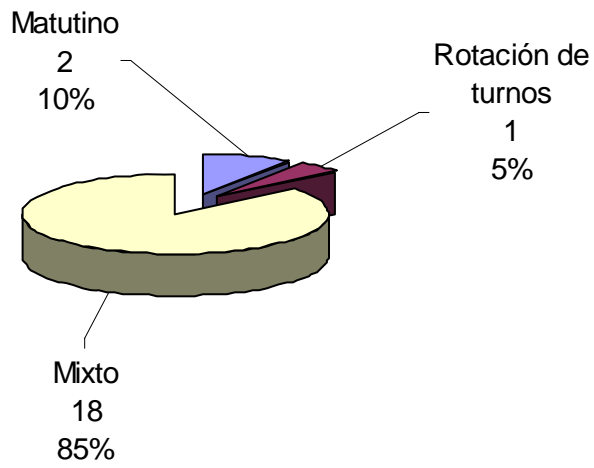
**GRÁFICA 7.28
ESCOLARIDAD**



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

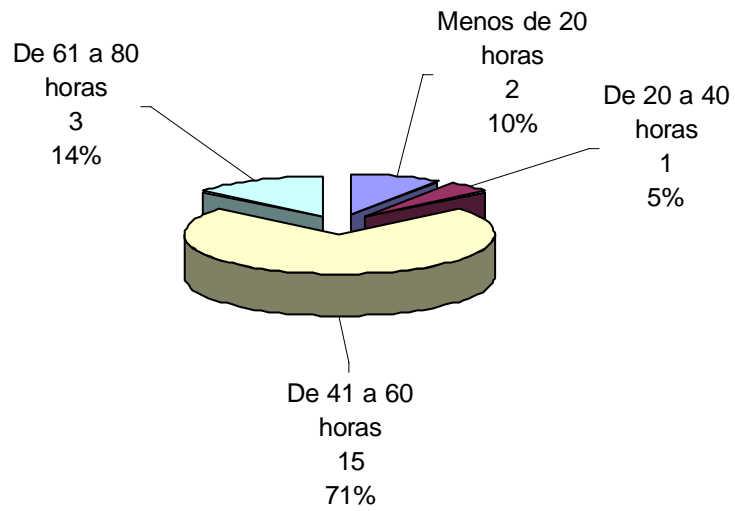
El 85% de los trabajadores de esta comercializadora tiene un horario mixto (gráfica 7.29) y muy exhaustivo debido a que trabajan por semana entre 41 y 60 horas lo que representa más del 40% de su tiempo. (Gráfica 7.30)

**GRÁFICA 7.29
TURNO**



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

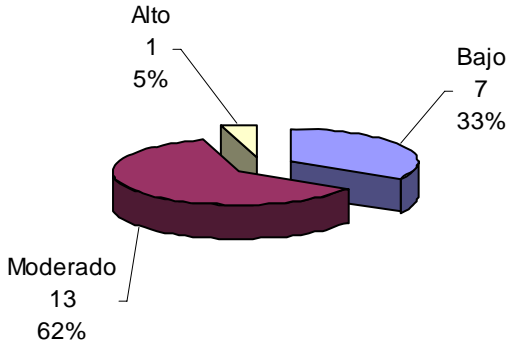
**GRÁFICA 7.30
HORAS TRABAJADAS POR SEMANA**



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

El nivel socioeconómico se ubica en moderado por la mayoría de lo trabajadores y solo un caso respondió en el cuestionario pertenecer a un nivel socioeconómico alto. (Gráfica 7.31)

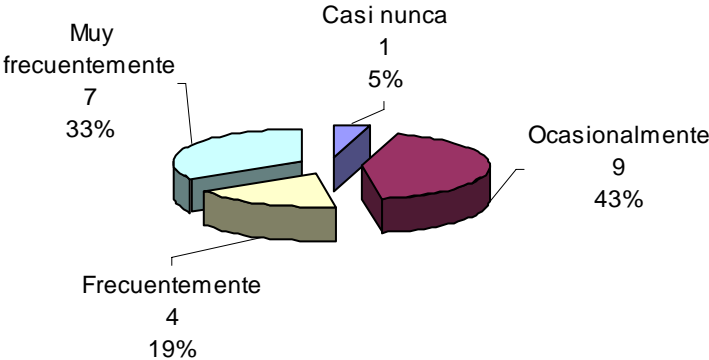
**GRÁFICA 7.31
NIVEL SOCIOECONÓMICO**



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

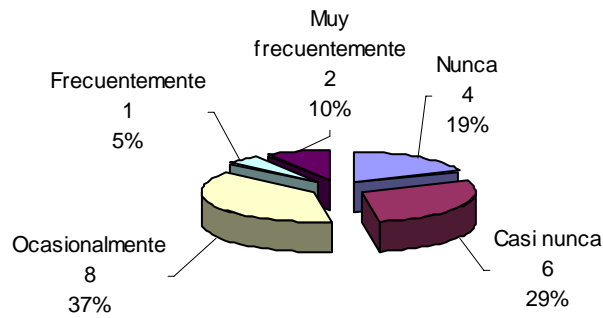
Los empleados tienen una idea unánime respecto a que su trabajo es mecánico (ver gráfica 7.32), sin embargo dividen su opinión respecto a que si es aburrido (ver gráfica 7.33), debido a que la mitad respondió en un sentido positivo y la otra mitad respondió de una manera negativa.

**GRÁFICA 7.32
EL TRABAJO QUE DESEMPEÑO ES RUTINARIO O MECÁNICO**



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

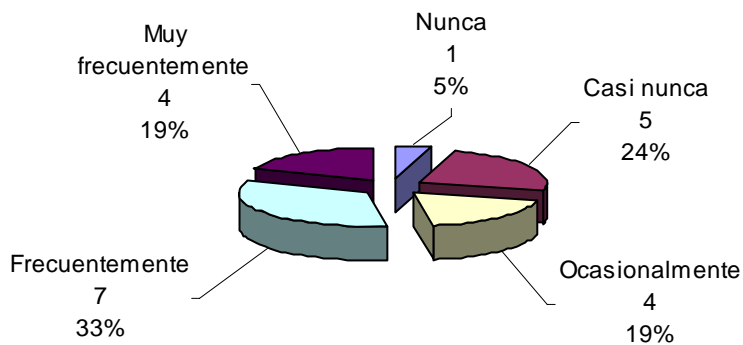
**GRÁFICA 7.33
MI TRABAJO ES ABURRIDO**



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

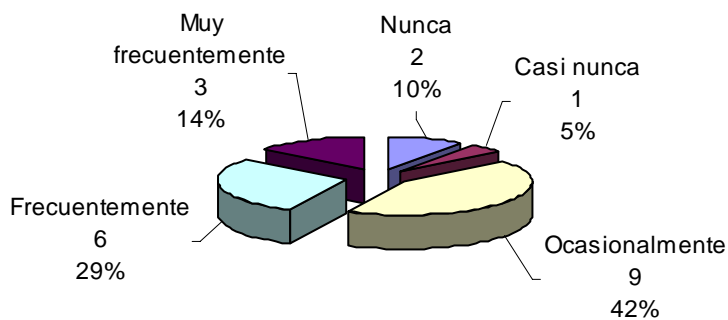
En lo que coincidió la mayoría de los trabajadores fue en afirmar que disfrutaban su trabajo (gráfica 7.34) y se sienten satisfechos al realizarlo (gráfica 7.35).

**GRÁFICA 7.34
DISFRUTA LO QUE HACE EN SU TRABAJO**



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

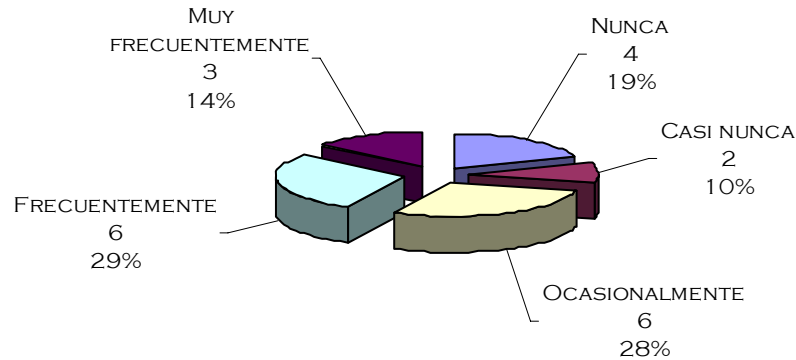
**GRÁFICA 7.35
ME SIENTO SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE REALIZO**



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Estos dos aspectos se pueden comprender al analizar que la mayoría respondió hacer usos de sus habilidades y conocimientos para desempeñar su trabajo (gráfica 7.36).

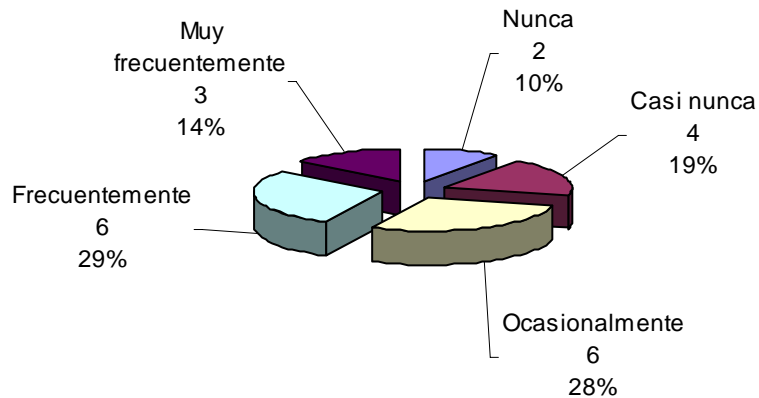
GRÁFICA 7.36
EL TRABAJO QUE REALIZA LE PERMITE HACER USO DE SUS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

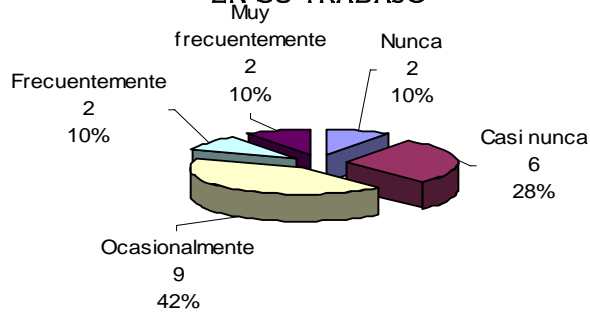
Una mayoría afirmó ser apoyada por su jefe para mejorar su trabajo (gráfica 7.37), sin embargo una cantidad menor respondió de forma positiva la pregunta en que se le cuestiona sobre si su buen desempeño es reconocido (gráfica 7.38).

GRÁFICA 7.37
MI JEFE ME ORIENTA Y ME AYUDA A CRECER



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

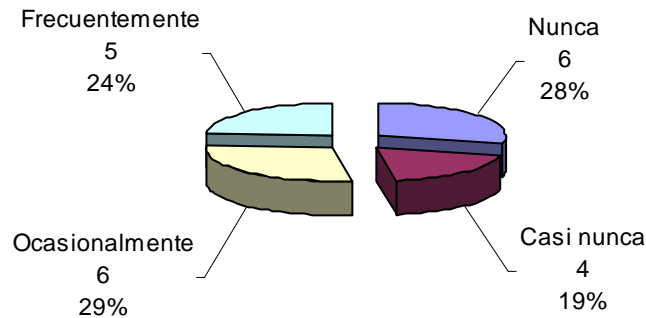
GRÁFICA 7.38
ES RECONOCIDO DE ALGÚN MODO EL BUEN DESEMPEÑO
EN SU TRABAJO



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

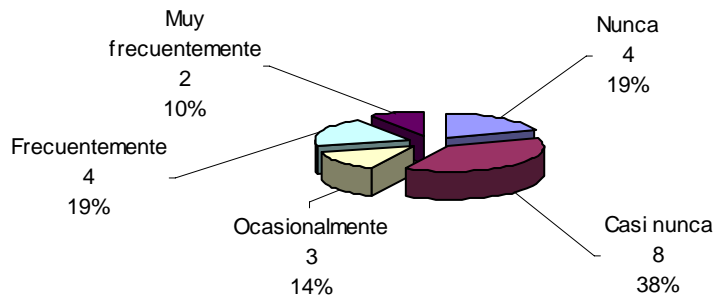
Así como la mayoría dijo no ser tomado en cuenta en sus propuestas de trabajo (gráfica 7.39) y solo un 43% dijo que son escuchadas sus inconformidades (gráfica 7.40).

GRÁFICA 7.39
ES TOMADO EN CUENTA PARA REALIZAR ACCIONES O
PROPUESTAS DE TRABAJO



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

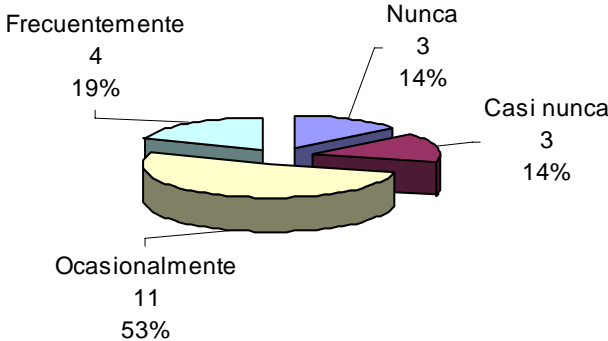
GRÁFICA 7.40
EXPRESA SUS INCONFORMIDADES Y ÉSTAS SON
ESCUCHADAS



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Por otro lado, las horas excesivas de trabajo son un aspecto importante pues un número considerable de trabajadores confesó que la carga de trabajo limita sus potencialidades (gráfica 7.41).

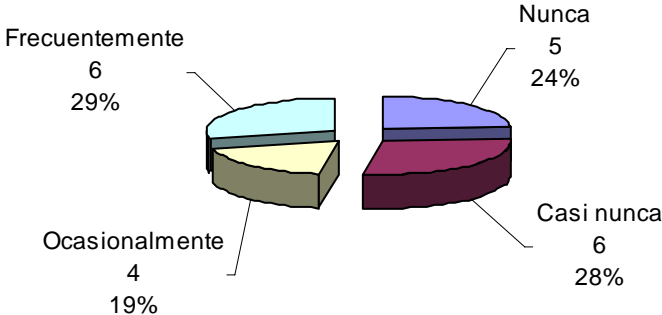
**GRÁFICA 7.41
CONSIDERA QUE LA CARGA DE TRABAJO LIMITA SUS
POTENCIALIDADES**



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

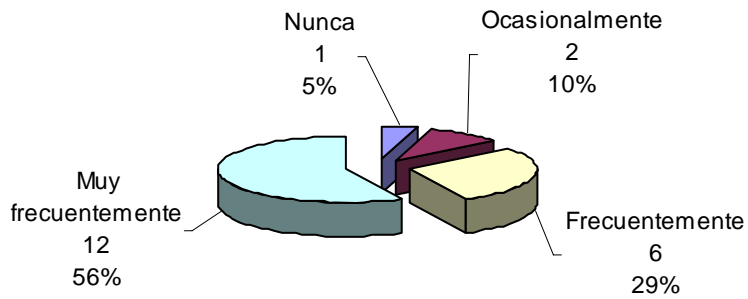
Aunque cerca de la mitad afirma sentirse frustrado por su trabajo (gráfica 7.42) la mayoría aseguró atribuirle importancia al hecho de hacer cada vez su trabajo mejor (gráfica 7.43).

**GRÁFICA 7.42
ME SIENTO FRUSTRADO POR EL TRABAJO QUE
ACTUALMENTE REALIZO**



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

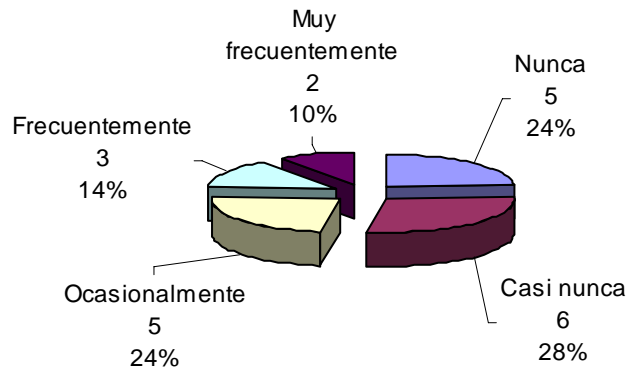
GRÁFICA 7.43
ES IMPORTANTE PARA MÍ HACER LAS COSAS CADA VEZ MEJOR



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

En la pregunta que hacía referencia al ambiente laboral poco menos de la mitad respondió que éste es motivante y el resto dijo que no lo era (gráfica 7.44).

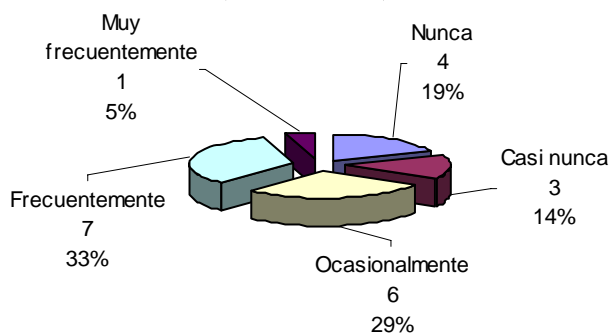
GRÁFICA 7.44
EL AMBIENTE LABORAL ES MOTIVANTE PARA USTED



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Además, la mayoría reconoció que la organización lo considera como un ser valioso (gráfica 7.45).

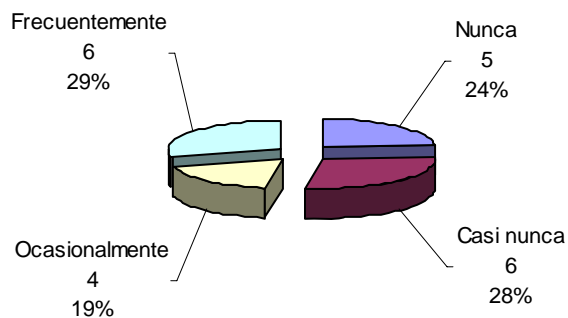
GRÁFICA 7.45
CREE QUE LA ORGANIZACIÓN LO PERCIBE COMO UNA
PERSONA VALIOSA



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

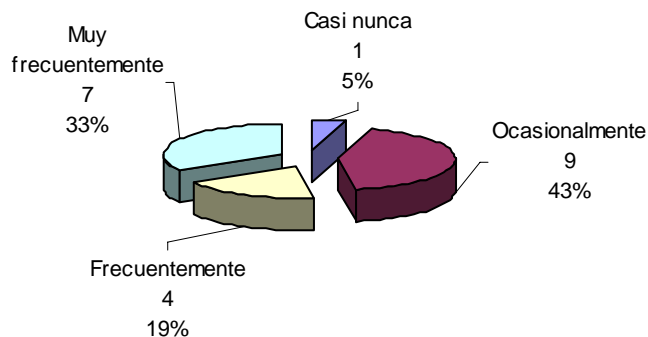
La mitad de los trabajadores dijo sentirse frustrado por su trabajo actual (gráfica 7.46), aunque más del 90% declaró desempeñar un trabajo rutinario mecánico (gráfica 7.47).

GRÁFICA 7.46
ME SIENTO FRUSTRADO POR EL TRABAJO QUE
ACTUALMENTE REALIZO



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

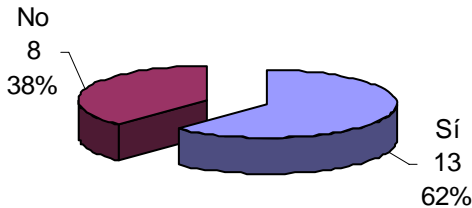
GRÁFICA 7.47
EL TRABAJO QUE DESEMPEÑO ES RUTINARIO O
MECÁNICO



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

En la segunda sección que cuestiona aspectos específicos de las condiciones laborales el 62% dijo conocer los objetivos de la organización (gráfica 7.48).

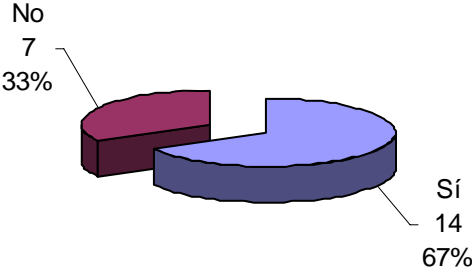
GRÁFICA 7.48
USTED CONOCE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

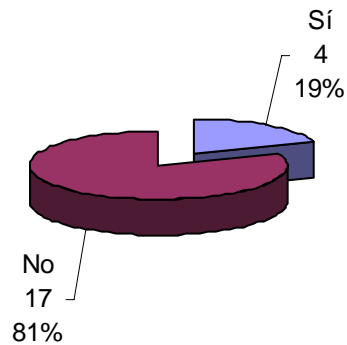
Un 67% expresó que las condiciones para trabajar son las adecuadas (gráfica 7.49), pero un 81% de los encuestados dijo que su trabajo actual no es el que siempre quiso tener (gráfica 7.50).

GRÁFICA 7.49
EXISTEN LAS CNDICIONES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR SU TRABAJO



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

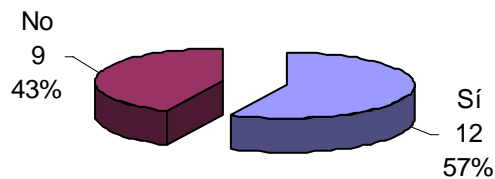
GRÁFICA 7.50
EL TRABAJO QUE DESEMPEÑO ES EL QUE SIEMPRE QUISE TENER



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

El 80% dijo conocer el significado de motivación atribuyéndole al dinero solo un 57% de los encuestados la calidad de mecanismo más adecuado para motivar (gráfica 7.51).

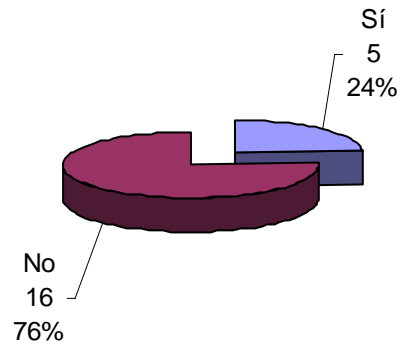
GRÁFICA 7.51
CONSIDERA QUE EL RECURSO ECONÓMICO ES UNO DE LOS MECANISMOS MÁS ADECUADOS PARA MOTIVAR



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Sin embargo, el 76% reconoció que la remuneración económica que recibe por su trabajo es insuficiente (gráfica 7.52). Tal parece que consideran mal pagado su trabajo pero no le atribuyen una importancia absoluta respecto a la motivación laboral.

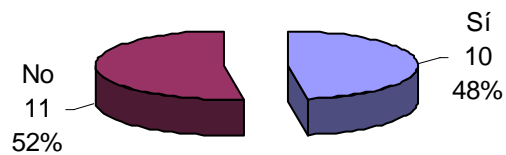
GRÁFICA 7.52
LOS INGRESOS QUE RECIBO POR MI TRABAJO
SON LOS ADECUADOS POARA MIS GASTOS
NORMALES



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

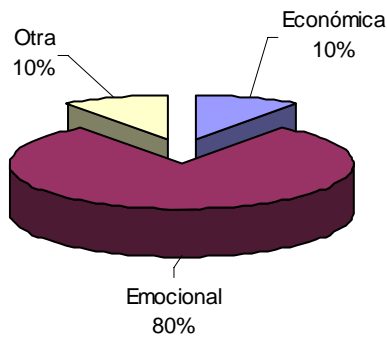
Poco menos de la mitad de los encuestados dijo ser motivado por su superior (gráfica 7.53) en donde el aspecto emocional ocupa el primer sitio con un 80%, seguido de un empate entre el aspecto económico y otros no especificados con tan solo 10% (gráfica 7.54).

GRÁFICA 7.53
SU SUPERIOR LO MOTIVA PARA REALIZAR SU
TRABAJO



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

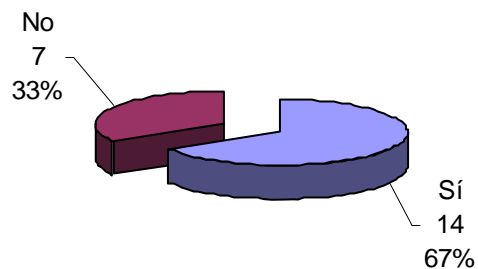
GRÁFICO 7.54
FORMAS DE MOTIVACIÓN



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

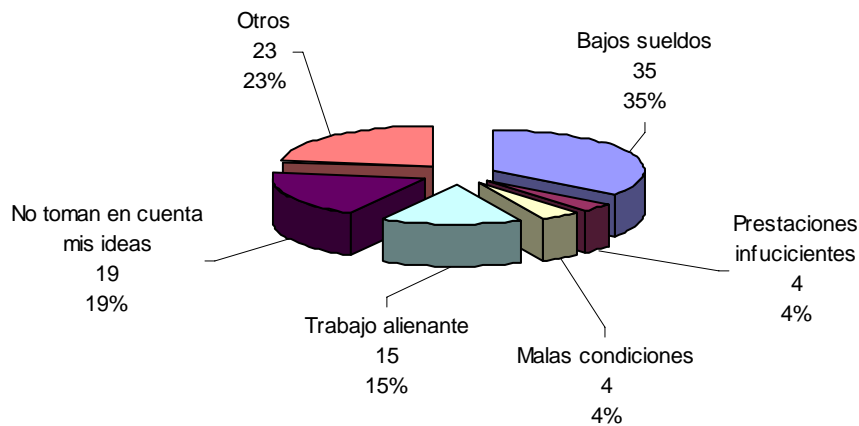
El 67% dijo percibir falta de motivación en sus compañeros (gráfica 7.55) a lo que le atribuyeron la razón principal a los bajos sueldos con un 35%, seguido de no ser tomadas en cuenta sus ideas con un 19%, el desempeño de un trabajo enajenante y mecánico con un 15% y otras razones no especificadas con un 23% y finalmente las malas condiciones de trabajo del mismo modo que las prestaciones insuficientes con un 4% también (gráfica 7.56).

GRÁFICA 7.55
PERCIBE FALTA DE MOTIVACIÓN EN SUS
COMPAÑEROS PARA REALIZAR SU TRABAJO



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

GRÁFICA 7.56
CAUSANTES DE LA FALTA DE MOTIVACIÓN



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

El 47% considera que el recurso financiero es el más importante para la organización, el 19% considera que el recurso humano es el más importante, el 14% el recurso material y ninguno consideró que para la organización el recurso técnico es el más importante con un abstencionismo del 20%

Las preguntas abiertas fueron respondidas de manera imprecisa y ambigua al no saber definir de manera clara al ser humano, sin embargo todos coincidieron en que la organización no tendría cabida en este mundo si no fuera por los seres humanos.

De manera general se puede decir que en esta organización se logra motivar a través de mecanismos ajenos al dinero y a pesar de las condiciones tan sacrificadas que requiere este trabajo no lo perciben como la fuente de todos sus males, probablemente se deba a que no cuentan con estudios superiores y saben lo complicado que es conseguir un trabajo en un mundo tan demandado actualmente.

Una vez obtenidos los resultados arrojados por el instrumento de medición aplicado, se dio paso realizar diversas correlaciones entre las preguntas efectuadas, para así conocer los factores determinantes en la satisfacción laboral de las personas que forman parte la tienda de telas, que a continuación se muestran:

Al igual que en el centro telefónico, en la comercializadora de telas, consideran que la carga de trabajo limita sus potencialidades, sin embargo esta carga no merma su sensación de satisfacción pues de acuerdo con los resultados obtenidos, el 85% de los encuestados dijeron sentirse satisfechos con el trabajo que realizan. Por otro lado, aunque consideren que sus capacidades se ven limitadas, no se puede afirmar que este factor sea determinante en la satisfacción laboral de los individuos (cuadro 7.11)

CUADRO 7.11

		ME SIENTO SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE REALIZO					TOTAL
		NUNCA	CASI NUNCA	OCASIONAL MENTE	FRECUENTE MENTE	MUY FRECUENTE MENTE	
CONSIDERA QUE LA CARGA DE TRABAJO LIMITA SUS POTENCIALIDADES	NUNCA	1		2			3
	CASI NUNCA			2		1	3
	OCASIONALMENTE	1		5	3	2	11
	FRECUENTEMENTE		1		3		4
	TOTAL	2	1	9	6	3	21

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Es importante recordar que el trabajo que realizan los trabajadores de la comercializadora es agotador y requiere un mayor esfuerzo y desgaste físico, pues mientras que en el centro telefónico se desempeñan las actividades sentados, en la comercializadora permanecen de pie, caminando de un lado a otro y en ocasiones cargando los rollos de tela, al respecto a continuación mostramos un cuadro comparativo en el que se muestran las principales características de cada trabajo

**TABLA 7.3
COMPARATIVO**

	CENTRO TELEFÓNICO	COMERCIALIZADORA DE TELAS
Horario	Lunes a sábado de 8:00 a 14:00 hrs. y de 14:00 a 20:00 hrs. y domingos de 9:00 a 15:00 hrs. Con un día de descanso entre semana. Sin hora de comida	Lunes a domingo de 8:30 a 18:30 hrs. y de 10:00 a 20:00 hrs. Con una hora de comida y un día de descanso entre semana
Horas trabajadas	6 horas diarias	9 horas diarias y 1 hora de comida
Sueldo	\$1,800.00 mensuales	\$1,400.00 mensuales
Actividades	Realizar llamadas telefónicas para vender ciertos productos por este medio. (Casi en la totalidad del tiempo permanecen sentados)	Vender y despachar los productos que solicitan los clientes. (La mayor parte del tiempo permanecen de pie)
Motivación	Bono mensual por ventas Dulces Reconocimientos simbólicos Estímulos emocionales	Ocasionalmente reconocimiento económico Estímulos emocionales y palabras de aliento

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en las empresas

En cuanto a si es posible desempeñar un trabajo alienante y al mismo tiempo sentirse satisfecho, es posible asegurarlo, puesto que en los resultados obtenidos tenemos que están satisfechos con el trabajo que desempeñan (tabla 7.12), sin embargo aunque aseguren realizar un trabajo rutinario o mecánico, al llevar a cabo el análisis, no se encontró correlación entre estas dos cuestiones pues su satisfacción gira en torno a:

- El trato que reciben por parte de sus superiores
- El ser tomados en cuenta
- Recibir algún tipo reconocimiento

Por otro lado, debemos comentar que aunque la mayoría de los trabajadores aseguren que reciben motivación emocional, ésta no proviene de los altos mandos, pues según vimos, el gerente sólo hace acto de presencia cuando las ventas bajan.

Al respecto se debe reconocer la labor del subgerente, pues a pesar de sólo contar con preparatoria hace todo lo posible por alentar a los trabajadores a permanecer en la empresa y ofrecer su mejor esfuerzo, sin embargo no le da muy buen resultado pues el alto nivel de rotación de personal es muy notorio.

Es aquí donde encontramos una gran diferencia entre el centro telefónico y la comercializadora de telas, pues mientras en el primero las técnicas de motivación empleadas encubren un trabajo rutinario y mecánico, en el segundo caso, observamos un descarado trabajo alienado.

CUADRO 7.12

		EL TRABAJO QUE DESEMPEÑO ES RUTINARIO O MECÁNICO				TOTAL
		CASI NUNCA	OCASIONAL MENTE	FRECUENTE MENTE	MUY FRECUENTE MENTE	
ME SIENTO SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE REALIZO	NUNCA			1	1	2
	CASI NUNCA				1	1
	OCASIONALMENTE	1	4	2	2	9
	FRECUENTEMENTE		4	1	1	6
	MUY FRECUENTEMENTE		1		2	3
	TOTAL	1	9	4	7	21

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

No hay duda, la mitad considera su trabajo aburrido, así como afirma que el ambiente no motiva a la realización del mismo, por lo tanto ¿existe satisfacción?, la respuesta va más allá de estas simples palabras encontrando la respuesta en una sola: necesidad. Los trabajadores de la comercializadora conocen lo difícil que es conseguir trabajo, dicha dificultad aumenta cuando no se cuentan con estudios universitarios o calificados por alguna institución educativa. Hay gran sinceridad por parte de los trabajadores al declarar que los bajos sueldos y el no ser tomados en cuenta contribuyen a disminuir su motivación y por lo tanto a una insatisfacción laboral.

CUADRO 7.13

		ES TOMADO EN CUENTA PARA REALIZAR ACCIONES O PROPUESTAS DE TRABAJO				TOTAL
		NUNCA	CASI NUNCA	OCASIONAL MENTE	FRECUE NTE MENTE	
ME SIENTO SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE REALIZO	NUNCA	2				2
	CASI NUNCA			1		1
	OCASIONALMENTE	3	3	3		9
	FRECUE NTE MENTE	1	1	2	2	6
	MUY FRECUENTE MENTE				3	3
TOTAL		6	4	6	5	21

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Al respecto, como se mencionó anteriormente, el que las personas que trabajan en la comercializadora de telas perciban que son tomadas en cuenta para realizar acciones o propuestas de trabajo influye en la satisfacción de ellos, pues mediante el análisis de las correlaciones entre estas dos preguntas encontramos que si existe cierta relación. (Cuadro 7.13)

Aunado a esta situación, encontramos que a pesar de asegurar que se sienten satisfechos también afirman no tener la posibilidad de expresar sus inconformidades y mucho menos ser escuchados, entonces, qué es lo que está pasando, será acaso que la alienación está presente en esta comercializadora oculta en ciertas prácticas motivacionales impidiéndoles percatarse de su situación y haciéndolos creer que en verdad están satisfechos laboralmente.

Asimismo, el sentirse como una persona valiosa para la organización no es una determinante de su satisfacción laboral pues al revisar la correlación entre estos dos aspectos se encontró que no es significativa, lo que nos llevó a descartar la sensación de ser una persona valiosa por la organización como un factor determinante de la satisfacción laboral

CUADRO 7.14

		CREE QUE LA ORGANIZACIÓN LO PERCIBE COMO UNA PERSONA VALIOSA					TOTAL
		NUNCA	CASI NUNCA	OCASIONAL MENTE	FRECUENTE MENTE	MUY FRECUENTE MENTE	
ME SIENTO SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE REALIZO	NUNCA			1	1		2
	CASI NUNCA		1				1
	OCASIONALMENTE	3	2	2	2		9
	FRECUENTEMENTE	1		2	3		6
	MUY FRECUENTEMENTE			1	1	1	3
TOTAL		4	3	6	7	1	21

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Las condiciones laborales en las que operan los trabajadores de la comercializadora de telas sin duda son un claro ejemplo de explotación. Los trabajadores perciben en su mayoría estas malas condiciones pues han declarado que su sueldo es insuficiente para alcanzar la satisfacción de sus necesidades elementales; también consideran que la jornada de trabajo es excesiva por lo que limita sus potencialidades tanto dentro de su trabajo como en su vida fuera de él; también una gran parte de los trabajadores consideran que el trabajo que desempeñan es rutinario o mecánico, la falta de motivación que se percibe en general principalmente se debe a las cuestiones relacionadas con la retribución económica que reciben a cambio de su trabajo realizado; por otro lado también se puede decir que las personas consideran que es importante hacer las cosas cada vez mejor pero sin dejar de reconocer que la naturaleza de su trabajo actual puede atribuirle el calificativo de aburrido; una cuestión interesante es que la mayoría declaró estar satisfecho con el trabajo que realiza a pesar de todas estas cuestiones señaladas, y desde luego, podemos decir que esto se debe a un hecho importante: la motivación, la cual, como la mayoría indicó, es únicamente de tipo emocional, por parte de los supervisores y gerente, juega un papel muy importante para que los trabajadores de la comercializadora puedan continuar desempeñando su trabajo a pesar de remar contra todas estas condiciones de explotación

implantadas por los dueños de la comercializadora con el afán único de incrementar su utilidad a costa del trabajo y sacrificio de todas estas personas.

En pocas palabras se concluye: la situación de explotación en la comercializadora de telas es evidente por la jornada exhaustiva a cambio de un salario insignificante e insultante, el fin único, es el lucro que añoran los dueños de la comercializadora, los cuales se aprovechan de estas personas por contar con educación básica de secundaria o preparatoria cuando más; los trabajadores se dan cuenta de su realidad pero su necesidad los hace resignarse y ver el trabajo como no tan malo y se dejan cautivar por la motivación emocional para sobrellevar tan extrema situación, degradante y poco justa. El compromiso social no existe, la preocupación única de los dueños de la comercializadora es engrandecer sus cuentas bancarias a costa de la miseria ajena. Eso es todo por el momento.

CONCLUSIONES

Con relación a los objetivos planteados al inicio de esta investigación podemos decir que se cumplieron satisfactoriamente, asimismo los estudios de caso nos permitieron comprobar nuestra hipótesis: “Las técnicas de motivación encubren un trabajo alienado provocando una sensación de satisfacción laboral en los trabajadores”, pues como se demostró en el caso del Centro Telefónico, a pesar de que los trabajadores realizan un trabajo alienado, en donde las personas no desarrollan todo su potencial ni creatividad, fue sorprendente descubrir que el 72% de los trabajadores entrevistados, mencionaron desempeñar un trabajo rutinario o mecánico, y aunque sea paradójico, el 74% de los empleados afirmaron sentirse satisfechos, esto es de resaltar si tomamos en cuenta que el nivel de estudios entre los empleados es el de licenciatura en proceso, con un 58% equivalente a 29 personas de 50 entrevistadas.

La satisfacción laboral de los empleados es temporal, pues la mayoría de los trabajadores no rebasa los tres meses de estancia en la empresa, pues se dan cuenta que es casi imposible llevarse el bono económico; sin embargo, consideramos que las técnicas que utilizan los supervisores y el gerente para motivar a los empleados y encubrir el trabajo alienado son tales que muestran preocupación de la empresa de propiciar la motivación de los trabajadores ocultando las relaciones de explotación.

Este encubrimiento de alienación también se refuerza si consideramos que la mayoría de los vendedores indicó contar con las condiciones necesarias para desempeñar su trabajo aunque este sea mecánico, este fenómeno es similar en el estudio de Mayo realizado en la fábrica de tejidos, específicamente cuando se adquirieron camas y colchones para el descanso de los trabajadores para que pudieran desempeñar su trabajo adecuadamente; sin embargo, lo interesante de esta similitud, es que lo que realmente genera la satisfacción laboral en los vendedores del centro telefónico son las relaciones que se forman entre los trabajadores, los grupos de trabajo que se conforman para llegar a los objetivos económicos que les son fijados, sobre todo si consideramos que la mayoría de los

vendedores son muy jóvenes. En el caso de la tienda de telas también la mayoría coincidió en sentirse satisfecho sin embargo, las técnicas motivacionales son menos sutiles en comparación del centro telefónico, pues sólo reciben palabras de aliento por parte del supervisor quien los incita a permanecer en la empresa y a lograr los objetivos que les son fijados, consideramos que estos trabajadores resisten las condiciones de trabajo debido a su falta de preparación académica, y a la falta de oportunidades de empleo. Los resultados de la investigación nos llevan a dar respuesta a la pregunta formulada en un inicio ¿por qué las personas aceptan realizar un trabajo alienante? Esto se debe al grave desempleo existente en el país, lo que provoca que las personas se resignen a realizar un trabajo con características alienantes como única alternativa de subsistencia y a realizar funciones mecanicistas, en donde la libertad de las personas es acotada.

Aunado a lo anterior tenemos el fenómeno de la flexibilidad laboral, en la cual las empresas buscan de manera legal explotar a los trabajadores, hacerlos entrar en una dinámica alienante y sólo buscar que el trabajador sea un medio para lograr los objetivos económicos de las empresas, lo cual se refleja en la disminución de las prestaciones laborales, en la escasa seguridad en el trabajo, bajos salarios y largas jornadas de trabajo.

Los comportamientos analizados en las investigaciones de campo nos llevan a concluir que los empleados son sometidos a situaciones degradantes respecto a su condición de persona, al ser obligados a realizar actos poco humanos, efectuando tareas con poco raciocinio, marginados en el reconocimiento de su propia importancia y sin darse cuenta total de ello; como Marx expresó en alguna ocasión las condiciones deben humanizarse, no sucede así en lo que proyecta la realidad. Sin embargo, el cúmulo de situaciones recabadas de los estudios de caso, únicamente son una muestra de la situación que se vive en muchas organizaciones, donde existe desigualdad, distanciamiento de los compromisos sociales y del respeto a las personas.

La trascendencia del ser humano es rebasada irracionalmente por los intereses de grupos minoritarios que detentan la riqueza y que a su vez les da el poder de marcar rutas de acción ajenas a la voluntad de las mayorías, las cuales hacen posible el sostenimiento de la riqueza de esta minoría.

Toda la manipulación, la alienación disfrazada con técnicas de motivación y el extraño sentimiento de satisfacción como consecuencia, permite a los trabajadores realizar su trabajo acorde a los intereses de las empresas.

La historia de la humanidad ha atravesado por diversas facetas en las que siempre ha existido una constante: la obsesión de unos por dominar a los que aparentemente son más débiles. Así, para los empresarios y los dueños del dinero interesa en su mayoría muy poco el llanto de la clase obrera, los de abajo, los explotados que hacen posible su poder, pues la explotación de éstos hacen posible su comodidad y garantizan su poder.

Se ha descubierto en estas dos investigaciones de campo que la desigualdad está de manifiesto y el compromiso social de las empresas se limita al discurso de buenas intenciones pero que en la realidad no se cumple ni siquiera de manera parcial. Es una realidad: los empresarios desean adjudicarse prácticamente todas las ganancias que hacen posible sus trabajadores.

Podemos concluir que la alienación laboral se pone de manifiesto debido a que en ambas investigaciones de campo se observó que el valor del trabajo no es remunerado de manera justa en los salarios que perciben los trabajadores, por otro lado, el ser humano no es considerado como lo plantearon los antiguos filósofos sobre todo en un aspecto muy concreto: ser pensante y libre con necesidades. Más bien se pudo recabar en estos estudios de caso que el trabajo es visto como una pieza más en el esquema de la organización para generar ganancias, sin importar mucho sus necesidades y sin valorar de una manera real su opinión.

El hecho de escuchar sus puntos de vista es con un fin muy concreto: encubrir la alienación y que a su vez los trabajadores experimenten una sensación de satisfacción, por creer que son valorados y escuchados dentro de la organización, olvidando con esto, o más bien reduciendo el impacto de no percibir un salario justo para satisfacer las necesidades básicas cuando menos.

Las técnicas de motivación juegan un papel muy importante dentro del esquema de las empresas para conseguir cada vez más y más ganancias, a costa de la explotación de los trabajadores, pues se le puede ver como una cortina de humo, del nivel de insatisfacción de los trabajadores debido a las condiciones lamentables en las cuales laboran al servicio del dueño de los medios de producción. Dicho de otra manera, con técnicas de motivación manipuladas y que encubren la verdad, buscan detonar la motivación intrínseca de los trabajadores, pues difícilmente las empresas lograrían alcanzar sus niveles de ganancias de acuerdo a la rentabilidad ambiciosa que se han trazado desde inicio. Los trabajadores necesitan sentirse bien para desempeñar un trabajo, y en la medida en que detone su motivación interna para realizar sus tareas será mejor su desempeño, lo cual si no es cuestionable, solo proporciona un beneficio real a la empresa. Precisamente es lo que se logró encontrar, pues bien en la medida en que los trabajadores encontraron motivación para desempeñar su actividad su satisfacción se elevaba a pesar de que la paga recibida sea mala.

Es decir, como en la política, se encubren con discursos con apariencia de buenas intenciones, pero con un fondo maquiavélico (en este caso orientado a obtener ganancias que irán prácticamente en su totalidad a parar al bolsillo de los empresarios) que encubre la desigualdad e inclusive logran impactar a los trabajadores, de tal manera que dentro de ellos se presenta un sentimiento de gratitud sin darse cuenta de la alienación a la que está siendo sometido su esfuerzo.

Por otro lado, no debemos olvidar que existen empresas con un verdadero compromiso social, pero sin pretender sostener una bandera de lo más radical es deber reconocer que, este tipo de empresas son una minoría de otro modo la desigualdad no se podría explicar en término al menos de justicia social.

A lo largo de la historia la humanidad ha sido testigo de grandes atropellos y violaciones inhumanas; las memorias del pasado han grabado para los protagonistas del presente una serie de hechos trascendentales con los cuales es posible diagnosticar el rumbo que lleva la civilización humana hacia su preservación.

Hoy, las empresas, como entidades importantes en la toma de las decisiones cruciales para la preservación de la humanidad no están cumpliendo con el compromiso social dirigido a lo colectivo, sino, por el contrario, se están preocupando por aspectos individuales, ególatras, retrógradas y ajenos a la voluntad y al bien común.

Consideramos que las empresas del futuro deben jugar un papel central en el desarrollo de la sociedad, retomando los ideales de equidad y justicia social que en nuestra opinión pueden ser perfectamente compatibles con sus objetivos e intereses al procurar una distribución menos desigual entre el capital y el trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Aragón González, Marisol: Maquiavelismo y satisfacción laboral en trabajadores del sector público y privado. Tesis. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. 2003

Aranda Gómez, Blanca Estela: La importancia de la motivación en la Administración. Tesis. Licenciatura en Administración. Universidad Nacional Autónoma de México. 1985

Arias Galicia, Fernando: *Administración de recursos humanos*, México: Editorial Trillas, 1981.

Cohen Jozef: *Psicología de los motivos personales*, México: Editorial Trillas, 1973.

Dávila L. de Guevara, Carlos: Teorías organizacionales y administración, enfoque crítico, Colombia: McGraw-Hill, 2001

Etzioni, Amitai: *Organizaciones modernas*, México: UTEHA, 1972.

Fast, Howart: *Espartaco*, México: Biblioteca del Militante, Partido de la Revolución Democrática, 1999.

Fromm, Erich: *Marx y su concepto del hombre*, México: FCE, 1997.

Fromm, Erich: *Psicología de la sociedad contemporánea*, México: FCE, 1981.

Fulmer, Rober M.: *Administración y Organización*, México: Editorial CECSA, 1983.

Gómez, Luis B.: *Iniciación a la antropología*, México: Servicios, 1979.

Groethuysen, Bernhard: Antropología filosófica, Argentina: Editorial Lozada, 1975.

Hall, Richard H.: *Organizaciones: estructura y proceso*, Madrid: Prentice-Hall, 1976.

Hegel, G.W.F.: *Enciclopedia de las Ciencias Filosóficas*, México, Editorial Porrúa, 1985.

Heilbroner, Robert L.: *La formación de la sociedad económica*, México: FCE, 1975

Ibarra, Colado Eduardo, Montaña Hirose Eduardo. *Ensayos Críticos para el Estudio de las Organizaciones en México*, México: Porrúa, 1991

Ibarra, Colado Eduardo, Montaña Hirose Eduardo. *Mito y Poder en las Organizaciones: Un Análisis Crítico de la Teoría de la Organización*: México, Editorial Trillas, 1987

Israel, Joachim: *Teoría de la alienación*, Barcelona: Ediciones Península, 1977.

Jacques Rousseau, Jean, *Del Contrato Social-Discursos*, Madrid: Alianza Editorial, 1985.

Koontz, Harold y O'Donnell Cyril: *Elementos de Administración Moderna*: México Mc Graw Hill, 1982.

Litterer, Joseph A. *Análisis de las organizaciones*: México, Trillas, 1991.

Ludwing Feuerbach, *La esencia del cristianismo*: Salamanca Ediciones Sígueme, 1975.

Mandel, Ernest: *Alienación y emancipación del proletariado*: Barcelona, Editorial Fontarama, 1978

Marx, Karl: *El Capital*, Tomo I: México FCE, 1966.

Méndez José S., Santiago Zorrilla y Fidel Monroy: *Dinámica social de las organizaciones*, México, McGraw-Hill, 3ª edición, 1996.

Merril, Harwood F.: *Clásicos de la Administración*, México, Limusa, 1994.

Michel, Guillermo: *Ecología de las organizaciones*, México, Trillas, 1974.

Monsiváis, Roberto y Santiago Zorrilla A.: *Dinámica social*, México, Limusa, 1973.

Olea, Alonso Manuel: *Alienación Historia de una palabra*, Universidad Nacional Autónoma de México, 2ª Edición, México, 1988.

Peiró Silla, José María: *Psicología de la organización*, Universidad Nacional de Educación a Distancia, España, 1997.

Pla, Roberto: *Tao Te King, Lao-Tse*, México, Editorial Diana, 1972.

Radhakrishnan, S. y P.T. Raju: *El concepto del hombre. Estudio de Filosofía comparada*, México, FCE, 1977.

Rousseau, Jean Jaques: *Del contrato social*, México, Alianza Editorial, 1985.

Salazar Amador, Selene: *Motivación y satisfacción laboral: Factores que influyen en las mujeres*, Tesina. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. 2004

Schein, Edgar H.: *Psicología de la organización*, Madrid, Prentice-Hall , 1975.

Shure, Eduardo: *Los grandes iniciados. Bosquejo de la historia secreta de las religiones*, México, Editores Mexicanos Unidos, 1978

Silva, Ludovico: *La Alienación como sistema: la Teoría de la Alienación en la obra de Marx*, Caracas, Alfadil, 1983

Tezanos, José Félix: *Alienación, Dialéctica y Libertad*, Fernando Torres-Editor, Valencia, 1977.

Trigg, Roger: *Concepciones de la naturaleza humana. Una introducción histórica*, Madrid, Alianza Editorial, S.A., 2001.

Warren, Howard C.: *Diccionario de Psicología*, Fondo de Cultura Económica, México, 1983.

Ávila, Claudia: *Psicología médica y sus aplicaciones*, URL: <http://www.monografias.com/trabajos10/guiadep/guiadep.shtml>

Grau Crespo Ariane: *Reflexiones sobre la Flexibilidad Laboral*, Presentación en Foro de Mujeres del INAMU, Abril- 2005, URL:

<http://www.alforja.or.cr/centros/cep/documentos/flexibilidad-laboral.htm>

Pérez Pérez, Gabriel: *Flexibilidad Laboral y Modernización de las condiciones generales de trabajo en México desde 1996 a 2000: análisis de una revisión de contratos colectivos de trabajo efectuada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social*, URL:

<http://www.ejournal.unam.mx/rca/204/RCA20404.pdf>

S. Bronstein, Arturo: *La Flexibilidad del Trabajo: Panorama General*, URL:

http://html.rincondelvago.com/la-flexibilidad-en-el-trabajo_arturo-bronstein.html



El siguiente cuestionario es meramente académico y tiene la finalidad de conocer la relación entre motivación y satisfacción laboral, asimismo, es importante que usted conteste absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas, los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial.

DATOS GENERALES

Favor de marcar con una "X" la letra que más lo describa

Mi sexo es: A) Masculino B) Femenino

Mi edad es entre: A) 15-19 B) 20-29 C) 30-39 D) 40-49

Soy: A) Soltero B) Casado(a) C) Divorciado D) Viudo E) Unión libre

Mi escolaridad es: A) Primaria B) Secundaria C) Técnico o comercio D) Bachillerato E) Licenciatura

Mi turno de trabajo es: A) Matutino B) Vespertino C) Nocturno D) Rotación de turnos E) Mixto

Horas trabajadas a la semana: A) Menos de 20 hrs. B) 20 a 40 hrs. C) 41-60 hrs. D) 61-80 hrs.

Mi nivel socioeconómico es: A) Muy bajo B) Bajo C) Moderado D) Alto E) Muy alto

Instrucciones: Para contestar esta sección se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

A - Nunca B - Casi nunca C - Ocasionalmente D - Frecuentemente E - Muy frecuentemente

Ejemplo:

Practico deporte..... A ~~B~~ C D E

Ahora, por favor lea con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una "X" la opción que, en general, mejor refleje su situación:

SECCIÓN I

A - Nunca B - Casi nunca C - Ocasionalmente D - Frecuentemente E - Muy frecuentemente

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Considera que la carga de trabajo limita sus potencialidades..... | A | B | C | D | E |
| 2 | Es tomado en cuenta para realizar acciones o propuestas de trabajo..... | A | B | C | D | E |
| 3 | Me siento satisfecho con el trabajo que realizo..... | A | B | C | D | E |
| 4 | Disfruta lo que hace en su trabajo..... | A | B | C | D | E |
| 5 | El ambiente laboral es motivante para usted..... | A | B | C | D | E |
| 6 | Mi trabajo es aburrido..... | A | B | C | D | E |
| 7 | Mi jefe me orienta y me ayuda a crecer..... | A | B | C | D | E |
| 8 | Si hago bien mi trabajo me causa satisfacción..... | A | B | C | D | E |
| 9 | Se reconoce su esfuerzo por el trabajo que realiza..... | A | B | C | D | E |
| 10 | El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus conocimientos y habilidades..... | A | B | C | D | E |
| 11 | La organización toma en cuenta mis ideas y sugerencias en el trabajo..... | A | B | C | D | E |
| 12 | Es reconocido de algún modo el buen desempeño en su trabajo..... | A | B | C | D | E |
| 13 | Tienen reuniones de trabajo en donde puedan expresar sus necesidades laborales. | A | B | C | D | E |
| 14 | Cree que la organización lo percibe como una persona valiosa..... | A | B | C | D | E |
| 15 | Recibe buen trato por parte de su superior..... | A | B | C | D | E |
| 16 | Mi jefe se interesa por mi bienestar..... | A | B | C | D | E |
| 17 | Expresa sus inconformidades y éstas son escuchadas | A | B | C | D | E |
| 18 | Me siento frustrado por el trabajo que actualmente realizo..... | A | B | C | D | E |
| 19 | El trabajo que desempeño es rutinario o mecánico..... | A | B | C | D | E |
| 20 | Es importante para mí hacer las cosas cada vez mejor..... | A | B | C | D | E |
| 21 | La organización me da oportunidad de tomar decisiones libremente..... | A | B | C | D | E |



SECCIÓN I I

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una “X” la respuesta que más se aproxime a lo que vive y siente.

- | | | | |
|----|---|----|----|
| 22 | Usted conoce los objetivos de la empresa..... | Sí | No |
| 23 | Existen las condiciones necesarias para desempeñar su trabajo..... | Sí | No |
| 24 | El trabajo que desempeño es el que el siempre quise tener..... | Sí | No |
| 25 | Mi trabajo es interesante porque permite desarrollar mis capacidades..... | Sí | No |
| 26 | Conoce el significado de la motivación..... | Sí | No |
| 27 | Estoy satisfecho con la remuneración económica que recibo por mi trabajo..... | Sí | No |
| 28 | Los ingresos que recibo por mi trabajo son adecuados para mis gastos normales..... | Sí | No |
| 29 | Considera que el recurso económico es uno de los mecanismos más adecuados para motivar... | Sí | No |
| 30 | Las prestaciones que recibo en mi trabajo son las adecuadas..... | Sí | No |

SECCIÓN III

- 31 **Su superior lo motiva para realizar su trabajo** Sí No

32 Si contestó afirmativamente a la pregunta anterior, señale de qué manera:

- () Económica
- () Prestaciones
- () En especie
- () Emocional
- () Otros, especifica_____

- 33 Percibe falta de motivación en sus compañeros para realizar su trabajo..... Sí No

34 Si contestó afirmativamente a la pregunta anterior, podría indicarnos dos criterios que considere sean los causantes

- () **Bajos sueldos**
- () **Prestaciones insuficientes**
- () **Malas condiciones de trabajo**
- () **Mal trato de los superiores**
- () **Trabajo enajenante o muy mecánico**
- () **No toman en cuenta mis ideas**
- () Otros, especifique_____



35 En mi opinión, la prioridad que para la empresa tienen los recursos es: (1 al más prioritario y 4 el menos prioritario)

- () Recurso financiero
- () Recurso técnico
- () Recurso humano
- () Recurso material

SECCIÓN IV

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas

36 Cómo define al ser humano

37 Qué tan importante es el ser humano en la organización