

Tej. 207



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

ACTITUDES Y MOTIVACIONES ENTRE EMPLEADOS DE NIVEL MEDIO EN UNA DISTRIBUIDORA DE ARTICULOS PARA EL HOGAR.

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n :

MANUEL VARGAS ROJAS

VIRGILIO ONOFRE ORTIZ

Director del Seminario: L.A. José Antonio Ramos Mendíola

México, D. F.

1981



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

"ACTIVIDADES Y MOTIVACIONES ENTRE EMPLEADOS DE NIVEL
MEDIO EN UNA DISTRIBUIDORA DE ARTICULOS PARA EL -
HOGAR"

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

PAG.

| | | |
|----------|---|----|
| CAP. I | CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO | |
| 1.1. | Antecedentes Históricos..... | 1 |
| 1.2. | Psicología, Sociología y Antropología..... | 7 |
| 1.3. | Aprendizaje, Personalidad y Motivación..... | 22 |
| CAP. II | CREATIVIDAD EN LA ORGANIZACION | |
| 2.1. | Aptitud..... | 34 |
| 2.2. | Creatividad..... | 43 |
| 2.3. | Selección de "Recursos Humanos Creativos"..... | 53 |
| 2.4. | Técnicas para implementar la Creatividad..... | 62 |
| CAP. III | ENFOQUE HUMANO DE LA ORGANIZACION | |
| 3.1. | Organización y Medio Ambiente.... | 67 |
| 3.2. | Perfil del Trabajador Mexicano... | 84 |
| 3.3. | Tendencias a una Administración Participativa..... | 90 |

| | |
|---------------------------------|----|
| 3.4. KOBAYASHI y su Teoría..... | 99 |
|---------------------------------|----|

CAP. IV PROCESO DE INVESTIGACION SOBRE ACTITUDES
Y MOTIVACIONES

| | |
|--|-----|
| 4.1. Marco de Referencia..... | 105 |
| 4.2. Aspectos a Investigar..... | 106 |
| 4.3. Definición de Objetivos..... | 108 |
| 4.4. Recopilación de Datos..... | 109 |
| 4.5. Metodología..... | 113 |
| 4.5.1. Programa..... | 117 |
| 4.5.2. Formulación de Hipótesis.. | 117 |
| 4.5.3. Determinación de la Muestra..... | 118 |
| 4.5.4. Diseño del Cuestionario... | 119 |
| 4.5.5. Tabulación e Interpre- tación de Resultados..... | 124 |
| 4.6. Sugerencias..... | 129 |

CAP. V MOTIVACION HACIA EL TRABAJO

| | |
|---|-----|
| 5.1. Teorías Gerenciales..... | 132 |
| 5.2. Motivación Laboral..... | 140 |
| 5.2.1. Factores Motivacionales que Impulsan al Hombre a Trabajar..... | 142 |
| 5.2.2. Beneficios de Una Motiva- ción Adecuada Hacia el Trabajo..... | 146 |

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

A través del desarrollo de la presente investigación se pretende dar relevancia a la capacidad, responsabilidad e iniciativa del trabajador, para ser tomado en cuenta por la Organización como un ser pensante, no como una máquina; capaz de realizar sus funciones de manera eficiente y satisfactoria, para beneficio no sólo del trabajador, sino para la empresa en general.

En principio, se abordarán los fenómenos conductuales que de una manera u otra llevamos a cabo, ya sea en forma consciente como inconsciente; la conducta la debemos saber manejar para de esta manera, poderla encauzar hacia la consecución de nuestros objetivos; para lograr lo anterior, tendremos que estudiar al individuo desde el punto de vista Bio-psico-social, para de esta manera estar en condiciones de modificar conductas; uno de los aspectos más importantes a estudiar es la Personalidad, qué significa, de qué manera se adquiere y de qué manera influye en nuestra forma de pensar y actuar.

Analizaremos lo que es el Aprendizaje, cuál es el fenómeno de este proceso mental, cuáles son las conductas aprendidas durante el proceso de Socialización; también haremos referencia a la Motivación, para determinar por qué el individuo se siente motivado hacia el trabajo; con lo anterior esperamos incursionar un poco dentro del interesante y complejo ámbito de las ciencias del Comportamiento Humano.

En un segundo capítulo analizaremos en forma general la importancia que tienen las aptitudes para que el ser humano pueda satisfacer en forma aceptable sus necesidades, dentro de estas, estudiaremos un poco más a fondo a la Creatividad, que es un elemento básico a desarrollar, con el propósito de que los individuos alcancen un mejoramiento no sólo individual, sino también de su familia, además esta aptitud es de gran valía al estar laborando en una organización, pues nos permite explotar al máximo la creatividad que ha de permitir una realización.

Dentro del mismo capítulo daremos una serie de características y habilidades personales que le permitan a la Organización efectuar una selección del personal creativo; también se enunciarán algunas técnicas para promover la iniciativa y la creatividad de los trabajadores.

En un tercer capítulo, como una forma para ir centrándonos poco a poco al objetivo de nuestro estudio, hablaremos acerca del lado humano de las empresas, es decir, estudiaremos a la Organización con un enfoque humanista, al ir haciendo este análisis, abordaremos puntos interesantes, como son: el medio ambiente, establecer hasta qué grado influye en las organizaciones para que puedan alcanzar sus objetivos; además analizaremos las características del Trabajador Mexicano, en qué forma se adaptan o influyen para que las empresas logren sus objetivos; con lo anterior deseamos proporcionar una panorámica del mexicano sobre su idiosincracia, y las raíces de ésta para comprender mejor nuestra cultura.

También proporcionaremos un panorama general de las opiniones y la visión administrativa que tiene Shigeru Kobayashi, presidente de la Compañía SONY de Japón, en cuanto a la Administración Participativa, donde se cree en los valores de los hombres como tales.

En nuestro trabajo de campo, llevaremos a cabo una investigación en la que tendremos la oportunidad de comprobar o rechazar las hipótesis que hemos de plantearnos, en lo que se refiere a las actitudes y motivaciones que existen entre empleados de nivel medio de una Distribuidora de Artículos para el Hogar, para tal efecto plantearemos toda una metodología, que incluirá desde la determinación del objetivo de nuestro estudio hasta la tabulación e interpretación de resultados.

Para concluir nuestro trabajo, fundamentándonos en los resultados obtenidos en la investigación de campo, nuestro enfoque será el de dar una perspectiva general acerca de la Motivación hacia el trabajo, qué factores son los que influyen, analizaremos también qué enfoque le dan las empresas a este tipo de motivación, para beneficio propio.

Para comprender mejor la problemática de las empresas en cuanto a baja productividad y eficiencia, estudiaremos un tema que es de mucha importancia para toda organización: Los Conflictos.

El conflicto es y representa un mal que debilita y no deja desarrollar sanamente a las empresas, tal situación debe ser de gran importancia para el administrador moderno para poder conocer y manejar los conflictos organizacionales.

Dentro de este capítulo se analizarán las reacciones más usuales que trae consigo el conflicto; además se dará en forma breve la importancia que tiene el que las organizaciones cambien o modifiquen su cultura administrativa, por medio del Desarrollo Organizacional, para beneficio propio y de los trabajadores.

Como ya se dijo al principio, con la presente investigación no se intenta inventar algo nuevo, sino simplemente resaltar la importancia que tiene el que el trabajador sea considerado como ser humano y no como simple máquina.

* * * * *

" El Administrador Tiene que ser un humanista cuya actuación debe inspirarse en los valores fundamentales que son la verdad y el bien....."

I. GUZMAN VALDIVIA.

C A P I T U L O 1 .

1. "CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO"

1. CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS.

Todo organismo social cuenta con elementos materiales, técnicos y humanos que controlan y administran de tal forma que se cumpla con los objetivos institucionales trazados por la dirección.

Tanto los recursos materiales (materia prima, productos terminados, etc.), como los Recursos Técnicos -- (maquinaria y equipo de instalaciones, etc.), se controlan o son controlados en forma precisa, es decir, para la maquinaria se cuenta con estudios de factibilidad, - pruebas en paralelo (en caso de computadoras), localización y distribución de maquinaria, etc., para los productos se cuenta con un inventario, un diagrama de desplazamiento del producto, etc.. No así para los Recursos Humanos, que sin duda alguna es lo más difícil de controlar desde un punto de vista de conducta y comportamiento en la organización. No se cuenta con técnicas especiales para medir la motivación del individuo ni podemos - afirmar las expectativas del individuo a algún cambio sufrido por la organización.

-Para ello, es preciso auxiliarse de las ciencias -- del comportamiento, se dice que "El Hombre es lo que --- piensa todo el día" o como dijo Sócrates: "Si yó sé --- quien soy, sé también lo que debo hacer".

Empero, existen muchas variantes que modifican la - conducta humana es por ello que es bien importante para el administrador el conocimiento del Comportamiento --- Humano.

Durante el esplendoroso desarrollo de la cultura Griega surgieron los primeros intentos de estudiar los fenómenos de la interacción del organismo vivo con su ambiente, tal vez estos hechos conductuales llamó la atención de los grandes pensadores Helénicos de esa época del por qué y el cómo de la Conducta Humana.

A continuación resumiremos a grandes rasgos algunos de los aspectos del interés de los Griegos por el Comportamiento Humano:

SOCRATES. (469-399 A.C.): Sócrates filósofo griego también se interesó por el conocimiento de los fenómenos conductuales y este interés se refleja en su famoso apotegma "Conócete a ti mismo" decía Sócrates "Si yo sé quien soy, sé también lo que debo hacer". Desarrolló una teoría basada en los demonios.

Decía que en cada individuo existe un demonio que indica al individuo la forma de comportarse, lo que debe hacer y lo que debe evitar. Esta afirmación que ponía la causa del comportamiento dentro del hombre mismo resultaba muy atrevida en un clima en el que se suponía, que el comportamiento del individuo era regido por la voluntad de los dioses (aún cuando él pensaba que los demonios eran de naturaleza divina). Esto hizo que muchos personajes de su época tuvieran enemistad con él.

HIPOCRATES. (460-367 A.C.): Médico, filósofo conocido como el padre de la medicina también se ocupó de los fenómenos conductuales, y formuló todo un sistema tipológico en el cual afirmaba que en el cuerpo de cualquier individuo fluían cuatro humores básicos que determinaban la conducta del individuo. Sangre, Bilis negra, Bilis amarilla y Flema.

El carácter o modo general de comportarse de cada individuo dependería de la predominancia de algunos de estos humores básicos, así por ejemplo: Si predominaba la sangre, el individuo tendría un temperamento sanguíneo y se caracterizaría por ser cálido, afable, muy sensual y dado a los placeres. Aquel en que predominara la bilis amarilla sería agresivo y excitable. Si era la bilis negra la que abundaba en la persona ésta sería tranquila y retraída; en tanto que si predominaba el flema se decía que el hombre era flemático y sería el individuo frío, calculador y mesurado.

PLATON. (427-347 A.C.). Discípulo de Sócrates, hay en él toda una estructurada serie de ideas acerca del comportamiento humano. A continuación resumiremos algunos de los puntos de vista de la siguiente manera:

A) APRENDIZAJE. Decía Platón que existía un mundo verdadero y perfecto llamado TOPUS URANUS que era el mundo de las ideas, y además existía otro mundo inacabado e imperfecto que es éste, nuestro mundo, afirmaba que en algún tiempo todos vivíamos en el TOPUS URANUS (mundo de las ideas), pero que alguna falta cometimos y fuimos condenados por los dioses a vivir en éste, nuestro mundo.

En el mundo de las ideas (Topus Uranus) lo sabíamos todo pero al llegar aquí, lo olvidamos, de modo que al conocer las cosas sólo estamos recordando lo que ya sabíamos en el Topus Uranus.

B) EL ALMA. Decía "El Alma es Nuestra Guía del Comportamiento" y que funcionaba como una carreta tirada por dos caballos, uno blanco que tiraba hacia el bien, y otro negro que tiraba hacia el mal.

El Nus (La Razón) logra el equilibrio que regirá el comportamiento.

C) Platón Reconoció la diferencia entre los individuos.

D) Estableció el Dualismo tradicional al separar al mundo de las ideas (Topus Uranus) del mundo natural.

ARISTOTELES. (384-233 A.C.) Fue discípulo de Platón sin embargo, planteó puntos muy diferentes en contra posición de su maestro.

Aristóteles, es uno de los filósofos más importantes dentro del estudio naturalista de la Conducta Humana. Según Aristóteles, el hombre es una sustancia resultante de materia y de alma inmaterial.

En estas sustancias las funciones del organismo y las funciones psíquicas están íntimamente relacionadas que cada acto psíquico tiene como correlativo un correspondiente hecho físico.

Para Aristóteles el alma es el principio gracias al cual sentimos, vivimos y pensamos, por lo tanto el hombre no puede sentirse regido por leyes diferentes del cuerpo y del alma.

Además Aristóteles, observó el comportamiento humano y lo clasificó en varias categorías tales como: Sueño, Vigilia, Apetito, Voluntad, etc..

Las ideas y teorías propuestas por los griegos cimentaron las bases del estudio de la conducta humana. Posteriormente, nos parece importante hablar de otros estudios en materia de comportamiento humano se trata de:

DESCARTES. (1586-1650): René Descartes, filósofo matemático Francés se interesó también por el estudio de la conducta humana y en el Siglo XVII comienza con una serie de observaciones y cuestionamientos que serían fundamentales para el avance de los estudios conductuales.

René Descartes pensaba que existían dos tipos de conducta: Una, la cual podía ser explicada sin recurrir al alma, conducta tales como retirar la mano cuando uno se quema. Este tipo de conducta podía ser explicada buscando o localizando el estímulo ambiental que provocó dicho movimiento.

En este caso (retirar la mano cuando uno se quema) el estímulo sería el objeto caliente. Según Descartes, el objeto caliente era registrado y su señal era transmitida a su cerebro, del cual se reflejarían los espíritus animales (cambio ambiental) que haría que el brazo se moviera.

Pero, además existía otra conducta que no era como la anterior por ejemplo: Cuando el individuo se encuentra frente a una silla observa una conducta en la cual podría o no sentarse en ella, esto hizo a Descartes pensar en una conducta en la cual intervenía la voluntad del individuo.

René Descartes concluye entonces: Existen dos conductas a saber:

- 1.- La conducta involuntaria que podía explicarse sin recurrir al alma.

2- La conducta voluntaria la cual no podía explicarse sin recurrir al alma. Según Descartes el alma era la que regía la voluntad de los individuos y que se encontraba en el cerebro, específicamente en la glándula pineal.

Estos pensamientos descartianos abrieron las puertas para que los estudiosos se abocaran al estudio de la conducta involuntaria, en la cual no intervenía el alma, y encontraran la relación entre estímulos (cambio ambiental) y la respuesta (conducta del organismo).

Asimismo, podemos citar a CHARLES ROBERT DARWIN, que en el año de 1873 publica un libro de relevante importancia para el desarrollo de las ciencias de la conducta. Nos referimos a "THE EXPRESSION OF THE EMOTIONS IN MAN AND ANIMALS." "La gran importancia del trabajo de Darwin estriba en que el hacer afirmaciones tan atrevidas."⁽¹⁾ Orientaba a los naturalistas hacia la conducta adaptativa; el trabajo del Psicólogo Norteamericano EDWARD LEE THORNDIKE, que se interesó en el tipo de comportamiento, hasta ese momento llamado voluntario. Entre otros estudios formuló lo que él mismo denominó LA LEY DEL EFECTO, que postulaba básicamente que una conducta va a perdurar si obtiene una consecuencia o efecto satisfactorio y que va a desaparecer si se tiene un efecto no satisfactorio, a partir de estos estudios, a las conductas voluntarias se les llamó conductas instrumentales.

(1) "TEORIA DE LA EVOLUCION". Charles Robert Darwin. Planteaba que había continuidad Biológica entre los animales y el hombre; decía Darwin que "la diferencia entre animales y el hombre era cuantitativa de grado".

Y otras más que desarrollarán una disciplina por lo más importantes para el conocimiento de las ciencias del comportamiento.

Nos encontramos en 1982 a finales del siglo XX y estas disciplinas del comportamiento han tenido un florecimiento extraordinario y han estado ligados a ellas muchos nombres importantes dentro del campo de los fenómenos conductuales tales como: JOHN WATSON quien fundó el llamado CONDUCTISMO, el psicólogo Norteamericano B.F. SKINNER logra integrar de manera extraordinaria los conocimientos sobre conducta refleja (el la llama Respondiente) y sobre conducta Instrumental (el la llama Operante), por otro lado el Psicólogo Suizo JEAN PIAGET destaca por sus investigaciones sobre la formación de los conceptos y el desarrollo del pensamiento infantil, también hace presencia en este siglo SEGMUND FREUD y su Psicoanálisis, igualmente KOHLER, KOFFKA, WERTHEIMER con su corriente gestalista, etc..

Aún sin embargo, no podemos decir que las ciencias del comportamiento están en la madurez, sino más bien, empiezan a florecer de una manera evolutiva, de acuerdo a la rapidez como se va desarrollando el pensamiento humano.

Hasta ahora hemos hecho mención del desarrollo que han tenido las ciencias del comportamiento en términos generales, pero qué disciplinas conforman las ciencias del comportamiento?.

1.2. PSICOLOGIA, SOCIOLOGIA Y ANTROPOLOGIA

En sí, podemos decir que son básicamente tres disciplinas las que se relacionan con el comportamiento humano:

- a) La Psicología;
- b) La Antropología;
- c) La Sociología.

Pues bien, analizaremos ahora a cada una de estas disciplinas en particular y encontraremos su interrelación para conformar las ciencias del comportamiento.

A) Psicología:

Podemos decir que la Psicología es la ciencia del comportamiento o de la conducta tanto de seres humanos - como de animales que reciben determinados tipos de estímulos no sólo musculares o glandulares sino además, se ha considerado, que dichos estímulos se perciben - en el medio ambiente de manera sensorial y que afectan a la mente de tal forma que se rebelan directa o indirectamente con las respuestas en la voluntad, memoria, aprendizaje, percepción, etc..

Sin lugar a dudas, algunas de las corrientes Psicológicas han dejado grandes conocimientos a las ciencias del comportamiento, a continuación daremos un breve - resumen de éstas, así como sus principales sustentados. Entre éstas podemos citar a cinco principales - corrientes.

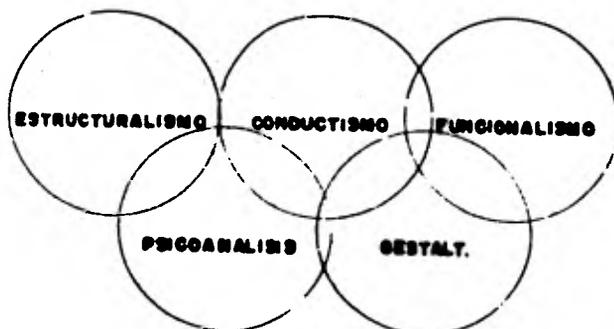


FIG. 1:1.- Representación de las corrientes Psicológicas más importantes.

EL ESTRUCTURALISMO:

WILHELM WUNDT: Se le considera en Psicología como el creador y desarrollador de las corrientes estructuralistas, WILHELM WUNDT basado en las ideas de JOHN STUART y otros filósofos asociacionistas Ingleses, pretendían estudiar la estructura de los procesos mentales.

Entre los exponentes del estructuralismo, sobresalen los nombres de WUNDT Y TITCHENER quienes afirmaban que los procesos mentales estaban compuestos por: Sensaciones, Imágenes y Efectos.

Creían los Estructuralistas que todo estado mental complejo podía reducirse a estos tres elementos simples

EL FUNCIONALISMO:

Como principales exponentes de esta corriente podemos mencionar entre otros a JOHON DEWEY, JAMES R. ANGELL y WILLIAM JAMES.

La Psicología funcional, estaba directamente influida por el pragmatismo y por la teoría de adaptación de Darwin.

El funcionalismo se oponía a los principales postulados de los estructuralistas, para ellos los procesos de conciencia son de carácter adaptativo, son actividades encaminadas a un fin, y es precisamente esta función lo que debe estudiar la Psicología.

Con esta corriente se interesaban por primera vez en los fenómenos de motivación y en la aplicación práctica de los conocimientos Psicológicos.

LA PSICOLOGIA DE LA GESTALT:

La Psicología de la Gestalt fue formada por MAX ---
WERTHEIMER y desarrollada principalmente por KOHLER, KURT
KOFFKA LEWIN.

La palabra Gestalt significa forma o configuración, -
así pues, según los gestaltistas, toda vida mental o expe--
riencia psicológica es un todo organizado, una configura--
ción que no puede descomponerse en elementos, pues una con--
figuración es una estructura unitaria que es algo más que_
la mera suma de sus partes. Si queremos estudiar un fenó--
meno psicológico no podemos descomponerlo en sus elementos,
sino, un fenómeno Psicológico se debe estudiar en conjunto.

EL CONDUCTISMO:

Fue creado por el Psicólogo Norteamericano JOHN --
BROADUS WATSON.

En 1973, afirmaba Watson que para la Psicología se --
considerara ciencia, debía estudiar los fenómenos observa--
bles y verificables, por lo cual su objeto de estudio era_
la conducta observable, es decir, la acción. Decía Watson
que existían tres modalidades de conducta que eran: Moto--
ra, Laríngea o Verbal y Visceral.

De las anteriores la más fácil de verificar es la Mo--
tora, las demás no eran fácil de verificar.

Watson, basado en los conocimientos acerca de la con--
ducta y el condicionamiento reflejos, decía:

El pensamiento es un hábito laringéo-subvocal;

La Emoción es un tipo de conducta visceral.

Watson llegó a decir que si le diesen diez niños sanos, para que él los criase él podría hacer de ellos lo que quisiera (médico, abogado, artista, ladrón, etc.) con completa independencia de los talentos, disposiciones, e inclinaciones, aptitudes y ascendencia.

Con esta afirmación Watson intentaba describir la enorme importancia que el ambiente y el aprendizaje juegan con el comportamiento.

EL PSICOANALISIS:

El fundador de esta corriente fue el genial SIGMUND - FREUD. El mismo define al Psicoanálisis diciendo:

Psicoanálisis es el nombre:

- a) De un método para la investigación de procesos anímicos apenas accesibles de otro modo.
- b) De una técnica terapéutica de las perturbaciones neuróticas basado en la investigación citada con anterioridad.
- c) De una serie de conocimientos Psicológicos que van constituyendo paulatinamente un cuerpo organizado de datos.

Así pues, el psicoanálisis viene siendo un método, una técnica y una teoría psicológica. El propósito del psicoanalista viene a ser el estudio de los fenómenos inconscientes y su influencia en la conducta humana.

Según el Psicoanálisis la conducta es el resultado o producto final de la interacción de fuerzas que juegan e interactúan en el aparato interpsíquico.

Por lo tanto el psicoanálisis intenta estudiar la forma en que está compuesto el aparato interpsíquico; las formas en que las fuerzas del aparato interpsíquico se refuerzan o debilitan entre sí; y la forma en que el aparato interpsíquico administra la energía Psíquica para evitar la acumulación de excitaciones.

En sí, cada Escuela o corriente ha tenido sus puntos de vista a analizar la conducta humana, pero resulta muy claro que los conductistas nos han ayudado a conocer principios valiosísimos que rigen la conducta, los Estructuralistas así como los Geltaltistas contribuyeron al conocimiento de la sensopercepción y de las actividades cognitivas. Los Psicoanalistas permitieron conocer algunos fenómenos relacionados con la emoción y los funcionalistas contribuyeron a la génesis de la Psicología aplicada.

B) Sociología:

La Sociología, que también forma parte importante de las ciencias del comportamiento, apareció como ciencia independiente a fines del siglo XIX, tal vez esto explique porque esta ciencia no es tan clara ni ha tenido tanto desarrollo como otras ciencias, además de que el estudio del comportamiento humano en forma individual o en grupos, que es lo que estudia la sociología es muy complejo; se dice que la sociología apareció en un momento de crisis histórica, cuando el maquinismo industrial y el intelectualismo habían colocado al hombre en una crisis espiritual.

La Sociología estudia la realidad social como es en el momento mismo de su estudio, no pretende plantear cómo deberían ser las sociedades para su mejor funcionamiento. Para tal efecto tiene 3 ramas de estudio donde se plantea el cómo deberían ser las sociedades:

Filosofía Social. Es la rama de la Sociología donde se plantea la forma ideal de estructurar las sociedades.

Filosofía Jurídica. Trata de determinar como debería estar estructurado el Derecho para que rindiera sus mejores frutos en la sociedad.

Filosofía Política. Es la rama de estudio donde se plantea cómo debería estar integrado el Estado para lograr sus fines de Organización de la convivencia humana.

Después de lo expuesto anteriormente, podemos definir a la Sociología como "El estudio del ser humano en forma agrupada, sus relaciones interdependientes, sus costumbres, creencias, tendencias, educación"; para que quede mejor comprendido lo que es la Sociología, podemos mencionar una definición que nos da Ely Chinoy:

"Es la ciencia que trata de desarrollar una teoría analítica de los sistemas de acción social, en la medida en que éstos sistemas pueden ser comprendidos, de acuerdo con su propiedad de integrarse alrededor de valores comunes"(2).

La Sociología ha tenido muchos exponentes, dentro de los cuales podemos mencionar a:

El principal fundador de la Sociología, quizá el más importante de todos los sociólogos ha sido Augusto Comte filósofo francés (1798-1857), que también la llamó Física Social, este autor considera que la historia sí tiene un

(2) Chinoy Ely, Introducción a la Sociología, Edición Paidós, Buenos Aires, 1975, Pág. 14.

fin, un valor; en su obra "Dinámica Social" establece de - que la humanidad sigue un desenvolvimiento que pasa por 3 estados sucesivos:

Estado Teológico o Ficticio. (Etapa primitiva del --- desarrollo histórico de la humanidad). En este estado el_ hombre explica los fenómenos naturales desde el punto de - vista mitológico, en este estado las sociedades están regi_ das por los sacerdotes.

Estado Metafísico o Abstracto. En dicho estado el hom_ bre va a atribuir los fenómenos naturales no a los dioses_ sino a fuerzas abstractas, aquí la inteligencia ya ha evo- lucionado, en este estado las sociedades están regidas por los juristas.

Estado Positivo y Científico. En este estado de evolu_ ción, el hombre ya puede explicarse los hechos o fenómenos naturales en virtud de leyes y regidos por el principio de la casualidad, aquí las sociedades están regidas por los - científicos o sabios.

Augusto Comte divide a la Sociología en 2 grandes ramas:

A) Estática Social.

Establece que deben estudiarse las estructuras de la - convivencia humana, es decir el fenómeno social en re- poso; la estática social tiene varios principios:

- a) Principio de las correlaciones causales. Es decir_ que en cada colectividad, cada fenómeno es a la vez causa y efecto, o sea que en cada sociedad todos -- los fenómenos sociales están relacionados entre sí.
- b) Principio del Altruismo. Lo que nos mueve simpáti- camente hacia otros individuos.

- c) Principio de Solidaridad. Es el entrelazamiento que se produce en los hombres; no puede haber fenómeno social sin la solidaridad.
- d) Principio del Orden. Habla del orden y la posición que debe guardar cada uno de los integrantes del grupo social.
- e) Principio del Consensus Social (Coincidencia Espiritual). Habla de la común manera de pensar, sentir y querer de los integrantes del grupo social.

B) Dinámica Social.

Aquí se establece cómo estudiar las estructuras sociales en movimiento, va a investigar los cambios o transformaciones que acontecen en las sociedades.

Otro autor muy importante de la Sociología lo encontramos en: Herbert Spencer, Filósofo Inglés (1820-1903). Para este autor la esencia de todo lo que existe es -- energía; la evolución es un tránsito de la energía de un estado homogéneo a otro heterogéneo, de lo incoherente a lo coherente, de lo indefinido a lo definido; --- según este proceso de la evolución, la energía cósmica va a dar lugar a 3 grandes mundos o reinos.

- 1) Reino de lo Inorgánico. Está formado por el mundo de la materia inanimada, sustancias físico-químicas.
- 2) Reino de lo Orgánico. Constituido por todos los seres vivos (mundo biológico).
- 3) Reino de lo Superorgánico. Formado por todos los fenómenos sociales.

Sociología Organista. Para Spencer las sociedades son análogas a los organismos biológicos pero no agrupa a las sociedades con los organismos biológicos, solamente las compara de la siguiente manera: los organismos biológicos así como los sociales se componen de 3 partes esenciales

| ORGANISMO | SOCIEDAD |
|---|------------------|
| Endodermo (Encargada de producir substancias nutritivas). | - Agricultura |
| Mosedermo (Encargada de la distribución). | - Comercio |
| Exodermo (Función de proteger y defender el Organismo). | - Fuerza Pública |

Gabriel Tarde, Sociólogo Francés (1843-1904). Es el fundador del Psicologismo Sociológico, basa toda explicación de los fenómenos colectivos en el factor psíquico, se le considera a este autor como el representante del individualismo sociológico; estableció la ley de la repetición universal; "que para que haya ciencia debe haber repetición", un hecho de repetición al cual se debe la posibilidad de formular leyes generales; para Tarde todo fenómeno social tiene su base en la imitación que es un fenómeno psicológico, de ahí que su doctrina se llame Psicologismo Sociológico.

La repetición en el campo sociológico se encuentra en la relación mental entre 2 personas; pues según él no podría existir el fenómeno social si no fuera porque cada actitud humana se comunica al grupo a través de ondas imitativas, la imitación forma el medio psicológico entre la individualidad psíquica y las instituciones sociales, es decir por medio de la imitación, lo individual se convierte en colectivo; para Tarde hay dos clases de imitación:

a) Lógica.

Consiste en adoptar las actitudes de otros, analizando los beneficios y perjuicios que le pueda ocasionar; - ejemplo de esta clase de imitación lo tenemos en la Moda o Snobismo, donde la tendencia es imitar la forma - de vestir, hablar, etc. sin ningún perjuicio.

b) Extralógica.

Consiste también en adoptar actitudes de otros individuos, pero sin reflexionar los perjuicios o beneficios que le pueda ocasionar, ejemplo de esto, tenemos a la costumbre o Misoneismo, que se puede presentar desde - la forma de vestir y hablar hasta la moral doméstica - o política del país pudiéndole ocasionar graves perjucios; como es el caso de fumar, beber, etc..

Otro de los grandes autores de la Sociología es: Emilio Durkheim, Sociólogo Francés (1858-1917). Es el - fundador de la escuela Sociologista, mérito principal --- consiste en haber independizado la explicación de los fenómenos sociales, proponiéndose y logrando explicarlos no por otra índole de fenómenos ajenos a lo social, ya que - los autores mencionados anteriormente: Augusto Comte, - Herbert Spencer y Gabriel Tarde se auxiliaron de la Físi- ca, Biología y Psicología respectivamente para poder ex- plicar los fenómenos sociales; por lo tanto la escuela - Sociologista no es Mecanicista, ni organicista, ni Psico- logista.

El objeto de la Teoría Sociologista es explicar los -- fenómenos inter-humanos; de su teoría sobre el Hecho So- cial. Durkheim nos dice que los fenómenos sociales se - nos aparecen como representaciones colectivas, además nos dice que el Hecho Social lo debemos tomar como dato real_ y que tiene 3 características:

a) Exterioridad.

Nos da a entender que el hecho social se encuentra -
por encima de las individualidades que le dan origen.

b) Objetividad.

Que el hecho social es un objeto, una realidad concreta.

c) Además es tan objetivo y externo que actúa compulsiva
mente.

Durkheim dice que la Sociología tiene como objeto -
propio el estudio del hecho social, define además a la -
Sociología como la ciencia de las instituciones sociales.

Para que se entienda mejor lo que es el Hecho Social,
daremos y explicaremos las reglas necesarias para aten--
der tal fenómeno:

I.- La causa determinante de un Hecho Social: Esto --
quiere decir que la causa debe buscarse entre los -
hechos sociales acontecidos en el pasado.

II.- La función de un hecho social: Dicha función debe_
buscarse en cualquier relación que tiene como propós
sito, determinado fin social, con esto queremos --
decir que la función de un hecho social es la inter_
dependencia, la comunicación entre los miembros de_
un grupo social independiente de su magnitud o ---
tamaño.

Después de haber dado un panorama general de los ex
ponentes más importantes de la Sociología, podemos dar--
nos cuenta de la forma en que las sociedades influyen en
el individuo en su forma de actuar y pensar.

Al estar hablando de las ciencias del comportamiento, sentimos que es interesante hablar de lo que es la Antropología, pues también forma parte de este grupo de ciencias.

C) Antropología.

La Antropología al igual que la Sociología es una ciencia joven, nació también durante el siglo XIX con el Biólogo Francés Pablo Broca (1824-1880). Podemos decir que la Antropología toma en cuenta para el estudio del hombre todos los aspectos de la existencia humana, tanto biológica, como cultural; así como del Pasado y del Presente; por lo tanto podemos definir a la Antropología como "La ciencia que estudia la naturaleza del género humano y sus cambios físicos y culturales, desde su primitivismo hasta la época actual".

Para efectos de nuestro estudio, podemos dividir a la Antropología en 2 grandes ramas, aunque efectivamente, se puede dividir en más pero de acuerdo a nuestra investigación, consideramos que este enfoque es el más adecuado; Dicho esto podemos decir que la Antropología se divide en:

a) Antropología Física. (También llamada Biología Humana)

Es la rama que se encarga del estudio de la evolución automática y fisiológica de los individuos y de las comunidades o pueblos; los antropofísicos estudian los aspectos más importantes del hombre, tales como la naturaleza de las diferencias raciales con transmisión de rasgos del cuerpo humano de una generación a la siguiente; además estudian el crecimiento, desarrollo y vejez o decrepitud del organismo humano, también estudia las influencias del ambiente natural sobre el hombre; la persona que estudia la Antropolo-

gía física está de acuerdo con "la influencia de las -- convenciones sociales sobre el emparejamiento como factor determinante del tipo físico de un pueblo". (3)

b) Antropología Cultural.

Es la encargada de estudiar los procedimientos de que se vale el ser humano para poder enfrentarse al medio natural en que vive, así como a su ambiente social en el que se desenvuelve; también estudia como el hombre aprende, conserva y hereda o transmite un determinado cuerpo de tradiciones o costumbres.

El Antropólogo cultural estudia y además trata de comprender la forma y el por qué varía de un pueblo a otro la manera de conseguir un objetivo determinado por ejemplo: formar una familia, el hacer una casa, el vestir, etc., que le sirven para adaptarse al mundo en que vive; otro objetivo de la Antropología Cultural es el tratar de determinar como las tradiciones se modifican al pasar el tiempo, ya sea por causas del progreso mismo de un pueblo o por causas de contacto con costumbres ajenas o extrañas; además trata de explicar como un individuo que nace en una sociedad determinada, absorbe, usa y transmite las costumbres que constituyen toda su herencia cultural.

Una sub-rama muy importante de la Antropología Cultural que creemos necesario mencionar, es la "Linguista Comparada" donde el antropólogo lingüista estudia las diversas variedades de esta cualidad únicamente humana que es la palabra, trata de determinar las semejanzas que puede haber en la gran variedad de modos de hablar; así como los hombres pueden explicar de diversas maneras las mismas ideas y emociones.

(3) Melville J. Herskovits, El Hombre y sus Obras, F.C.E, México 1974, P. 16.

Para terminar con este capítulo de las ciencias del comportamiento, diremos que dichas ciencias son muy importantes para conocer la forma de comportarse del ser humano no sólo en la forma individual sino también en forma conjunta y además, como este comportamiento o forma de ser del individuo ha cambiado a través de los siglos; a este cambio han influido grandemente la modificación de costumbres, valores, la forma de conceptualizar a la vida misma; al analizar este capítulo, nos hemos percatado de como autores tan conocedores de la vida humana, según su época y su singular manera de pensar, fueron capaces de influir grandemente en su tiempo a tal grado de formar toda una escuela filosófica tales como la Escuela Sociologista de Emilio Durkeim, la Teoría del Psicoanálisis de Sigmund Freud, aún de Pablo Broca, que fue el iniciador de la Escuela de Antropología, etc.. Algunas de estas teorías, aún en la actualidad son motivo de controversias, por la misma razón que hemos mencionado anteriormente, que el género humano es tan complejo, por las diferentes maneras de pensar que tiene el hombre acerca de la vida misma.

1.3. APRENDIZAJE, PERSONALIDAD Y MOTIVACION.

1.3.1 Aprendizaje.

Después de haber analizado el comportamiento del ser humano, tanto en forma individual como en grupo, además de como se ha ido modificando este mismo comportamiento a través del tiempo; creemos necesario dar una explicación en forma general de cómo el ser humano ha adquirido tal o cual comportamiento, según su época y/o cultura; el hombre para lograr esto, se ha apoyado en el "Aprendizaje" que se puede definir como "la adquisición de un conjunto de conocimientos que el hombre adquiere al vivir en sociedad". (4)

El hombre desde el momento mismo de su nacimiento, empieza con el proceso natural de aprendizaje (como el empezar a conocer a la madre, no sólo desde el punto de vista físico, sino también relacionándola con la voz, forma de caminar, etc.) y al ir creciendo, va a ir aprendiendo de todo su pequeño mundo que le rodea; después llega la edad escolar, cuando el niño empieza a ir a la escuela; en esta fase el profesor forma una parte importante en su aprendizaje; por último tenemos a la sociedad misma, donde el individuo va a seguir su proceso de aprendizaje, el sólo convivir en un grupo social trae como consecuencia la adquisición de una forma de pensar, de hablar, de actuar, etc..

La característica principal que tiene el ser humano y que lo diferencia de los demás seres vivos es el raciocinio, que a su vez está formado por una serie de funciones psicológicas, tales como la memoria, la inteligencia, la imaginación, la intuición; que forman toda una estructura orgánica dentro de la estructura total y animica de la personalidad; la inteligencia o pensamiento se halla en una interrelación integradora con nuestros sentidos vitales --

(4) Chinoy Ely, Ibid, P. 28

como nuestro sentir, aspirar y querer; con los factores corporales, tales como el estado de salud, cansancio, -- estos factores (por mencionar algunos) van a condicionar el aprendizaje o adquisición de conocimientos, de acuerdo a nuestros intereses y forma de pensar, que nos van a -- ayudar a formar nuestra personalidad; podemos decir que el aprendizaje es en sí, un medio para adquirir lo que -- llamamos cultura, que desde el punto de vista sociológico se refiere a la totalidad de conocimientos que adquieren los individuos como miembros de una sociedad, para que -- quede mejor comprendido lo que es cultura, podemos dar una definición de Edward Taylor: "Cultura es la compleja totalidad que incluye conocimientos, creencias, arte, costumbre y toda otra habilidad o hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad".

Uno de los ejemplos clásicos del aprendizaje y que además forma parte de la cultura es el lenguaje (conjunto de sonidos articulados de que se vale el hombre para expresar lo que piensa o lo que siente), que transmite diversas maneras de ver tal o cual situación; el lenguaje es la base importante del conocimiento, donde se encuentra acumulado todo un cúmulo de experiencias, ya que cada una de las lenguas es resultado o producto de siglos de convivencia humana, es consecuencia del trabajo espiritual de miles de hombres, de tal manera que estamos de acuerdo en lo que dice L. Weisgerber que dice que el aprendizaje de la lengua materna eleva al hombre a un grado de saber desde su primera infancia, lo coloca en un nivel de desenvolvimiento en su mundo vital, que nunca hubiera podido alcanzar por si solo en el curso de toda su vida.

Después de haber analizado lo que es el aprendizaje de las herramientas de que se vale y los beneficios que trae consigo, debemos cuestionarnos las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuáles son los límites del aprendizaje? Aquí cuenta mucho la capacidad de cada persona para aprender, esta capacidad está influenciada principalmente por la alimentación del individuo, su preparación intelectual, aún por la motivación o el deseo de la persona para aprender determinado aspecto de la vida, o de la empresa, hablando administrativamente; también la edad influye en la capacidad de aprender.

- 2.- ¿Qué importancia tienen los estímulos e incentivos, las recompensas y castigos? Como todos sabemos y -- por propia experiencia, podemos decir que el aprendizaje puede ser controlado por medio de recompensas y castigos; como es el caso de aprender determinada materia para aprobarla y si no la aprendemos tenemos la probabilidad de no aprobarla, este es un ejemplo) típico "La Recompensa y el Castigo"; como es el caso de un trabajador, el estímulo puede consistir en la promoción de un puesto a otro, donde se necesite -- aprender el manejo de máquinas más complejas, un -- ejemplo de este caso lo tenemos en la empresa Litográfica donde para ser promovido de un puesto de Intercalador (Intercalar formas originales, con papel carbón y con formas copia) al puesto de Prensista (Imprimir en un determinado papel cierto formato), se necesita más preparación técnica, en este ejemplo del trabajador el incentivo es el aumento de sueldo.

- 3.- ¿Qué lugar ocupan la comprensión y el discernimiento? De todos es conocido que algunas cosas son aprendidas más prontamente si sabemos de que se trata; como empleados, estamos mejor preparados para analizar las conciliaciones bancarias, las requisiciones de compra, etc. pero ante aspectos relacionados con la pro

ducción de la empresa nos es muy difícil comprenderlos, para esto tenemos que entender situaciones tales como control de calidad, manejo de máquinas, etc..

Por otro lado, hay conocimientos que parecen ser -- adquiridos ciega y automáticamente como el formar vocales sin saber como colocar la lengua, el leer sin darnos -- cuenta de los movimientos de nuestros ojos, pero también hay otros conocimientos por cuya comprensión tenemos que analizar demasiado para poderlos captar en su esencia.

4.- ¿Qué pasa cuando recordamos y cuando olvidamos? Los hechos corrientes de la memoria son bastante misteriosos; porque hay situaciones que nos han acontecido y que deseamos olvidar y nos siguen importunando; y por otro lado, algo que deseamos recordar parece olvidado.

Todas estas situaciones nos pueden ser de utilidad, ya que al analizarlos, podemos decir que mientras mejor estemos preparados y tengamos más conocimientos, estaremos con más probabilidad de salir adelante en la vida, - no sólo desde el punto de vista humano, sino también -- desde el técnico y/o profesional.

1.3.2. PERSONALIDAD

Siguiendo con la investigación acerca del comportamiento del ser humano, consideramos interesante dar un panorama general de lo que significa la personalidad. Por principio de cuentas diremos que la palabra Personalidad tuvo su origen en la antigüedad del Latín "Persona", que se compone de las raíces: Pero(a través) y de Sonore (sonar); ya que en la antigua Grecia en las representaciones teatrales cada actor hablaba al público a través de la boca abierta y perforada de una máscara, por lo tanto, podemos decir que la personalidad significa "La persona interior que actúa en papeles externos".

La Personalidad la podemos definir como "La colección abstracta de tendencias de reacción de acuerdo a determinados estímulos o condicionantes, ya sean psíquicos, físicos o ambientales", en este aspecto las tendencias de reacción son diferentes en cada persona. La Personalidad de cada persona determina su conducta distintiva, al decir esto, podemos establecer que estamos de acuerdo con lo que exponen Kluckhohn, Murray y Schneider, que señalan que todo hombre es en determinados aspectos:

- a) Como todos los demás hombres, ya que todas sus reacciones son determinadas por una común herencia biológica o por características universales de la vida social.
- b) Como algunos otros hombres que pertenecen a su mismo grupo cultural o también si desempeñan un papel semejante en la sociedad, otra causa también puede ser, el que hereden una constitución física, si no semejante, si muy parecida.

- c) Como ningún otro hombre, porque ninguna otra persona ha pasado exactamente por el mismo tipo de vida, ya que es imposible que 2 personas tengan al mismo -- tiempo: el aspecto físico idéntico, la misma edad, gustos, deseos y amistades semejantes, el mismo modo de pensar, aún las mismas experiencias.

De lo dicho anteriormente podemos decir que todas - las personas tienen personalidad, pues muchas veces se - ha dicho que sólo la persona que se hace notar en un gru - po social tiene personalidad; pero uno como profesionis - ta no sólo de aspectos administrativos, sino también de - relaciones humanas en específico, puede afirmar que aún - aquella persona en la que nadie se fija tiene personali - dad, del mismo modo que cualquier otro individuo, ya que tiene algo que lo define, que lo separa de los demás, - aunque tenga poca importancia como estímulo social; todas las grandes diferencias, ya sea en lo positivo o aún -- en lo negativo de las personas, son importantes, que re - quieren el análisis, el estudio de los Psicólogos, pero - estos factores no pueden formar parte de la definición - de la personalidad; esta se encuentra influenciada por - aspectos Biológicos, Físico-ambientales, sociales y aún - culturales.

La personalidad no sólo está influenciada por estos factores, si no además por el temperamento y el carác - - - ter.

Toda persona nace con un temperamento que manifies - ta con infinitas combinaciones de factores variables, -- las condiciones heredadas genéticamente afectando princi - palmente a la estructura del cuerpo humano, al sistema - nervioso central y vegetativo; el carácter de la persona se adquiere sobre la base del temperamento, apoyado en -

La imitación de la persona en su infancia auxiliado también sobre el ejemplo y la educación familiar, la convivencia en sociedad, la madurez orgánica y espiritual que se consolida en la pubertad, por último la personalidad se conquista gracias a las condiciones del carácter, o cuando la obra a la que estamos obligados, llámese trabajo u oficio o faena, estudio o producción la llevemos a cabo como un deber y que nos ocasione una plena satisfacción que se refleje en la conducta.

Para completar este análisis diremos que la personalidad constituye una base universal para la atracción o repulsión de los demás elementos de la sociedad y por otro lado, son muchos los factores que determinan la personalidad, y para una mejor comprensión presentamos la siguiente gráfica de los componentes de la personalidad.

COMPONENTES DE LA PERSONALIDAD (5)

| DETERMINANTE | UNIVERSALES | COMUNALES | FUNCIONALES | IDIOSINCRASICOS |
|------------------|---|--|--|--|
| BIOLOGICOS | NACIMIENTO MUERTE HAMBRE SED ELIMINACION ETC. | RASGOS RACIALES -- NIVEL DE NUTRICION ENFERMEDADES EN- DEMICAS ETC. | DIFERENCIAS DE EQ- AD Y SEXO CASTA ETC. | PECULIARIDADES DE ESTATURA FISIOLOGI- CAS GLANDULARES ETC. |
| FISCOAMBIENTALES | GRAVEDAD TEMPERA- TURA TIEMPO ETC. | CLIMA TOPOGRAFIA RECURSOS NATURA- LES ETC. | ACCESO DIFERENTE A BIENES MATERIA- LES ETC. | SUCESOS Y ACCIDE- NTES UNICOS, COMO HABERLE CAGO UN RAYO ETC. |
| SOCIALES | CUIDADO DE NIÑOS VIDA DE GRUPOS ETC. | MAGNITUD DENSIDAD Y DISTRIBUCION DE POBLACION ETC. | CAMARILLAS HON- DRES AL MARGEN ETC. | ACCIDENTES SOCIALES COMO MUERTE DE LOS PADRES ETC. |
| CULTURALES | SIMBOLISMO TABU DEL INGESTO HONRA CIMO DENTRO DEL GRUPO ETC. | TRADICIONES REGLA DE CONDUCTA Y MA- NERA DESTREZA ETC. | FUNCIONES DIFERE- NCIAS CULTURALMEN- TE ETC. | FOLKLORES SOBRE ACCIDENTES FATALI- DADES ETC. |

(5) MELVILLE J. HERSKOVITS; IBID, Pág. 70

1.3.3. MOTIVACION.

Hemos tratado hasta ahora de analizar el comportamiento humano y su relación con el medio ambiente (cap. 1 "Las Ciencias del Comportamiento"), y en ello se ha visto la importancia que tiene para el Lic. - en Administración el conocimiento de estas ciencias que auxilian de una manera u otra para la mejor administración de este recurso dentro de nuestras organizaciones.

Pero se habrá preguntado ya, ¿qué es lo que mueve - al individuo a comportarse de esa manera?

Es verdad que constituimos un universo, y que estamos regidos por leyes universales que determinan de una forma nuestro comportamiento en una situación dada. Pero es evidente que al actuar no lo hacemos de una manera igual que los demás.

Es conocida la frase de "Cada cabeza es un mundo" - y pensamos que no está lejos de la realidad, ya que cada individuo lo mueven diferentes motivos para actuar y -- pensar.

Por motivo entenderemos la energía que mueve al individuo a la acción o al esfuerzo para realizar algo. Así pues, en este capítulo nos enfocaremos a la motivación.

Existen dos clases de motivación a saber:

- a) La motivación positiva: Que se ve reflejada cuando - el individuo recibe recompensas de algún tipo, a - cambio de una actuación aceptable. (Prestigio, Posición, Satisfacción, etc.).

b) La motivación negativa: Esta se refleja en una actuación no deseada. (Reprimendas, Regaño, Frustración, Etc.).

Al respecto existen varias opiniones acerca de la motivación, ejemplo:

FREDERICK TAYLOR quiso demostrar que los trabajadores responden a estímulos de salario proporcional a la obra ejecutada.

ELTON MAYO, su interés primordial estaba centrado en la influencia de la monotonía y la fatiga en las condiciones de trabajo.

ARIAS GALICIA, define a la motivación y dice: "La Motivación puede decirse que está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo". Y otros más estudios ligados al comportamiento humano.

Para el enfoque de este estudio y resumiendo diremos que la motivación es la acción de inducir motivos en otro, para obtener de ellos una conducta deseada.

El problema estriba entonces, en la manera de inducir esos motivos a los demás de tal manera que respondan a la manera deseada.

Para conocer los motivos que inducen al individuo a actuar debemos conocer sus necesidades a satisfacer ya que al satisfacer estas, el individuo actúa de una manera diferente a los demás.

Para tal caso nos referimos a lo expuesto por ABRAHAM MASLOW, acerca de las necesidades del individuo.

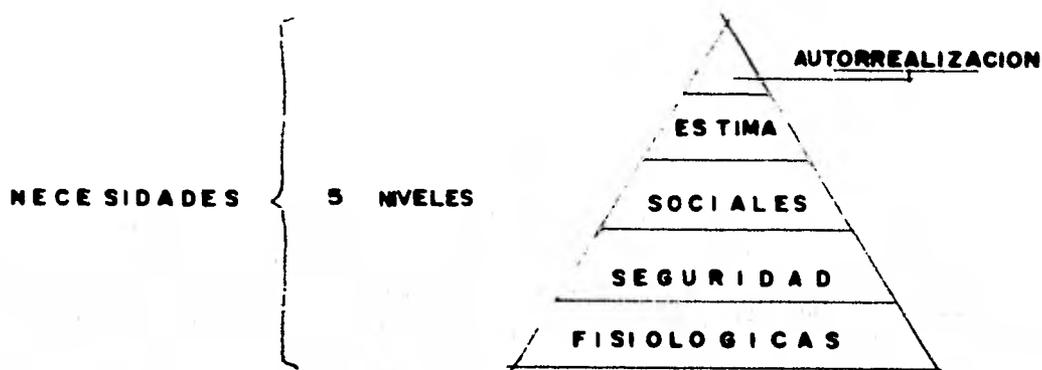


Fig: I:I Jerarquía de necesidades. ABRAHAM MASLOW (6)

Maslow considera la motivación del individuo como un orden predeterminado de necesidades de tal manera que, satisfechas las necesidades fisiológicas, predominarán las necesidades de seguridad, y así sucesivamente.

NECESIDADES FISIOLÓGICAS O MOTIVOS ECONÓMICOS:

Las constituyen las necesidades básicas para sobrevivir y perpetuarse. Como beber, descansar, protegerse del frío, etc.

NECESIDADES DE SEGURIDAD:

Se refieren a las necesidades de protección frente a los peligros externos para poder mantener y desarrollar en nivel cultural y social. Incendios, enfermedades, dolor.

(6) HERBERT HICKS, Administración de Organizaciones, Ed. CECSA, México 1980, Pag. 343.

NECESIDADES SOCIALES:

Este grupo se refiere a lo relativo a la vinculación efectiva del individuo al grupo. Amor, Afecto, Interacción Social, Etc..

NECESIDADES DE ESTIMACION O DE RESPETO:

Esta se refiere a la necesidad de llevar a cabo actividades que brinden satisfacción personal y que logren la expresión de la personalidad propia.

NECESIDADES DE AUTORREALIZACION O DE AUTOSITUACION

Son aquellas necesidades del individuo de hacer efectivas sus potencialidades, es un sentimiento de logro y cumplimiento y de estar satisfecho con uno mismo, ejemplo; Avanzar una teoría importante, llegar a ser un atleta estrella, manejar un negocio con éxito o ser electo para un puesto político.

Podemos afirmar con esto que, todo individuo tiene presentes en menor o mayor grado estos tipos de necesidades.

Para que el individuo satisfaga sus necesidades (básicamente 5to. nivel) necesita motivos que lo induzcan a ello, además de haber satisfecho plenamente en escala ascendente las demás necesidades.

A continuación mostramos la intensidad de las necesidades desde un punto de vista de consecución o desarrollo personal.

Fig.: 1:2 (7)

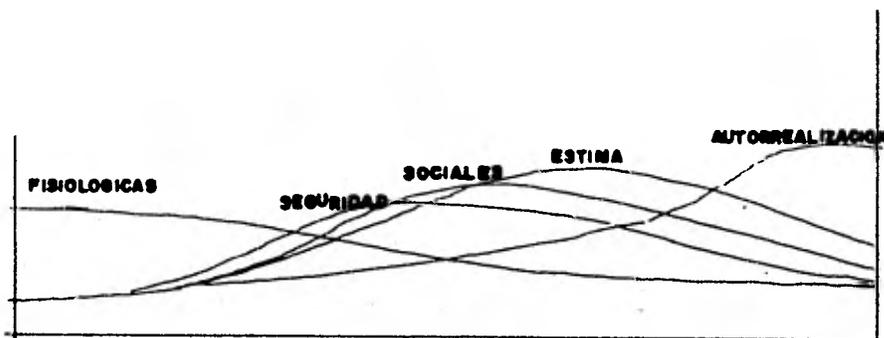


Fig. 1:2 Nivel de consecución o desarrollo personal. La cima de cada nivel debe ser rebasada antes que el nivel siguiente empiece a asumir un papel dominante.

Es por lo tanto que la forma de motivar va a ser determinante para que el individuo logre satisfacer plenamente sus necesidades y ésta forma es la que debemos buscar como administradores, que sea la más provechosa para la organización como para el individuo.

(7) HERBERT G. HICKS Ibid, Pag. 347.

"No hay nada más difícil de emprender,
más peligroso de dirigir, o más incierto
en su éxito, que la introducción de
un nuevo orden de cosas..."

CHARLES. F. KETTERING.

C A P I T U L O 2

2. " CREATIVIDAD EN LA ORGANIZACION "

2.1. APTITUD

Después de estudiar las ciencias del comportamiento y el comprender la importancia que tienen para poder conocer al ser humano en forma más amplia, ya sea en forma individual y/o como componente de un grupo social, estimamos necesario llevar a cabo un análisis más profundo para poder ampliar nuestro conocimiento sobre las características de la persona desde el punto de vista psicológico; en el capítulo anterior hablamos del significado, características e importancia de aspectos psicológicos, tales como la personalidad, el aprendizaje, etc.; otra facultad que tiene el hombre y que ha jugado un papel muy importante en su progreso físico, social e intelectual es la Aptitud.

Al hablar de aptitud, podemos decir que es la facilidad, que tienen las personas para hacer o realizar tal o cual actividad, así podemos hablar de aptitud para la música, para escribir, para los deportes, también podemos hablar de aptitud de líder para mandar gente, otro ejemplo de aptitud lo tenemos en la oratoria, en fin podemos estar dando ejemplos y más ejemplos de esta facultad psicológica; para comprender un poco mejor lo que significa la aptitud, mencionaremos lo que dicen algunos autores:

Para CLAPAREDE significa el sentido general de disposición ya sea natural o innata o adquirida para llevar a cabo una acción, un trabajo, para él la aptitud es todo carácter psíquico o físico considerando desde el punto de vista del rendimiento; otro autor muy importante es CHRISTIAENS, quien dice que la aptitud es una disposición hereditaria que facilita el aprendizaje o el trabajo.

Al estar hablando de lo que significan las aptitudes, --- creemos necesario hacer énfasis en que hay 2 tipos de aptitudes:

- a) Las aptitudes innatas, que son con las que nacemos y que pueden ser heredadas de nuestros padres, por ejemplo si el padre o la madre fueron escultores el hijo también puede tener la facilidad para dicha actividad sin que necesite de mucho estudio,

- b) Otro tipo de aptitudes son las adquiridas, las que adquirimos a través de la práctica, por ejemplo al trabajar en una fábrica que bien puede ser de telas, cuando se empieza a manejar determinada máquina la manejamos en forma torpe, con muchas fallas, pero al pasar el tiempo llegamos a tener tal facilidad para manejarlas, llegan a decir que tenemos "Aptitud para manejar máquinas", en este caso el aprendizaje toma una parte muy importante no sólo desde el punto de vista operativo, sino desde el punto de vista intelectual, tan importantes son las Aptitudes en la persona en sí, como en las organizaciones, que al llegar a solicitar trabajo a cualquier empresa nos formulan las típicas preguntas: "Qué experiencia tiene", "Tiempo de experiencia", "Qué habilidades posee", con esto vemos que a las entidades les interesa más la capacidad de la persona que el aspecto puramente personal.

Volviendo a lo que estábamos mencionando de las aptitudes innatas y adquiridas, creemos necesario dejar bien establecido que hay aptitudes innatas que no se pueden adquirir por el ejercicio ni por ninguna clase de aprendizaje, por muy intensa que sea ésta.

Al estar hablando de Aptitudes innatas, se debe también hacer mención del don o dote que varios autores lo definen de varias maneras:

DECROLY y CORBERI dicen que el don es algo superior al término medio, el don también es considerado por W. Stern como una aptitud para actos que en realidad tengan valor, por lo tanto, el don lo podemos considerar "como la facilidad para realizar determinada actividad que nos da por resultado el mayor grado de calidad y de cantidad", por esto se puede decir que en los dones la importancia estriba o se mide por la estimación subjetiva y/o el éxito del trabajo realizado.

Dentro del estudio de lo que es el don, es conveniente hablar de la disposición, para cualquier profesión o trabajo de aptitudes (percepción visual, adaptabilidad, habilidad manual, etc.) para ejercer determinada acción o trabajo; pero debemos decir que tener disposición no significa necesariamente que se tenga un don, aunque sí se puede adquirir una aptitud cuando existen ciertas disposiciones definidas en el individuo.

División de las Aptitudes. Todas las aptitudes ya sean innatas o adquiridas se pueden conjuntar en diversos grupos:

SENSORIALES

Agudeza Visual Diurna
Agudeza Visual Fotométrica
Sentido Cromático
Sensibilidad Táctil
Sensibilidad Olfativa
Sensibilidad Gustativa

ESFUERZO

Precisión
Sensibilidad
Fuerza de Tracción
Fuerza de Impulsión

ARTISTICAS

Gusto por la Música
Gusto por la Escultura
Gusto por la Literatura
Gusto por la Pintura

MEMORIA

Visual de fijación
Visual de Asociación
Visual de Conservación
Auditiva de Fijación
Auditiva de Asociación
Auditiva de Conservación.

SOCIABILIDAD

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| Simpatía | -- Alegre - serio |
| Desconfianza-Confianza | -- Expansivo - reservado |
| Sumiso-Dominante | -- Tranquilo - reservado |
| Sugestible-Sugestionador | -- Sereno - impulsivo |
| Indiferente-Vehemente | -- Atractivo |
| Independiente-Cooperador | -- Locuaz - callado- |

Cabe mencionar que estas no son todas las aptitudes que puede llegar a poseer una persona, pero si son la mayoría para que nos podamos dar cuenta en forma más clara de lo que son dichas aptitudes.

Por ejemplo si hablamos de sensibilidad auditiva estamos refiriéndonos a una aptitud elemental que no es posible separarla en componentes. Pero si hablamos de Aptitud por la música, estamos refiriéndonos a una aptitud compleja pues ésta la podemos descomponer a su vez en una serie de aptitudes o facilidades: buen sentido auditivo, sentido musical, memoria musical, habilidad manual para tocar tal o cual instrumento; también se puede clasificar a las aptitudes por su valor: hay aptitudes de orden elevado como son las aptitudes intelectuales, porque se les considera de mayor esfuerzo para adquirirlas; en cambio las aptitudes sensoriales tales como el sentido auditivo, el sentido visual se consideran bajas porque no costó ningún esfuerzo poseerlas.

Etapas de evolución de las aptitudes. Toda aptitud innata tiene una evolución que se puede dividir en 3 etapas:

I.- Etapa Progresiva

En esta etapa aparece espontáneamente determinada aptitud que se desarrolla lenta pero progresivamente hasta llegar a la madurez, REVESZ considera que las creaciones infanti

les son por lo general primitivas, imitadoras de valor - difuso, durante este período no se puede hablar de dotes, ni aún en la primera etapa de la adolescencia; pero sí po demos decir que el temperamento sí se presenta en forma - definida desde la infancia; también REVESZ dice que las - disposiciones que aparecen más temprano son las artísti-- cas así como las aptitudes técnicas (habilidad manual), - el período de desarrollo de éstas aptitudes etá compre ndi do entre los trece y los veinte años; en esta época se de finen las tendencias profesionales (para seleccionar una - carrera o para llevar a cabo determinado oficio); poco - antes del final de la adolescencia hacen su aparición en - forma más clara diversas aptitudes científicas y tecnoló-- gicas con una tendencia a tomar una forma particular, -- también aparece en forma más o menos definida el criterio de la persona, que no es otra cosa que la forma de pensar, de valorar a la vida, así como sus tendencias y objetivos que espera alcanzar; sin embargo la evolución de las apti-- tudes no tiene una curva constantemente ascendente sino - más bien ondulada, es decir, que a una fase del desarro-- llo le sigue otra fase de detención y aún de regresión.

II.- Etapa estática (20-40 años). En esta época las aptitudes innatas adquiridas ni avanzan ni retroceden, es decir -- que las aptitudes innatas que se han llegado a tener per-- manecen estáticas.

III.- Después viene la etapa de formación regresiva, en que -- la o las aptitudes empiezan a perder eficiencia porque - hay un debilitamiento en la persepción auditiva, sensibi-- lidad, la memoria, el gusto por alguna actividad deporti-- va o musical empieza a decaer, no del todo claro esta, - pero ya no es la misma capacidad física para ejercitar - tal aptitud, cualquiera que ésta sea, sin embargo, con es to no queremos decir que todas las personas tengan necesa riamente este proceso de evolución en cuanto a sus aptitu-- des, ya que como ejemplo de ésto tenemos a grandes artis-

ticas como Mozart y Bethoven; que demuestran que no todas las aptitudes se debilitan con la edad.

Cualidades del Carácter:

Para poder aplicar eficazmente determinadas aptitudes es necesario tomar en cuenta las cualidades del carácter, que la persona tiene; también se debe considerar su temperamento y experiencias de imitación llevadas a cabo en la infancia, en su familia y por la convivencia con los demás miembros de la sociedad.

Las cualidades del carácter las podemos dividir en 2: en primer lugar tenemos a las cualidades positivas, como ejemplo de estas tenemos, la fuerza de voluntad, la conciencia del deber, la puntualidad, el respeto, la honradez, lealtad, etc. estas -- cualidades hacen posible que le podamos sacar mayor provecho a las aptitudes que poseamos; por otro lado tenemos las cualidades negativas, como son la pereza, la hipocrecía, poca seguridad, que traen como consecuencia el poco aprovechamiento de -- nuestras aptitudes; tan importantes son las cualidades del carácter que las empresas prefieren contratar para sus puestos tanto manuales como intelectuales a personas que posean escasas aptitudes profesionales, pero que sean responsables, constantes, -- honrados, perseverantes, etc. ya que las aptitudes las pueden -- adquirir por medio de la práctica; sin embargo, para ocupar puestos de más alto nivel jerárquico, se necesita que el candidato a ocupar dichas vacantes tenga principalmente aptitudes profesionales, aunque las cualidades positivas del carácter sean pocas; de lo dicho anteriormente podemos decir que:

- a) Entre el rendimiento de las aptitudes y las cualidades -- del carácter no existe una relación uniforme, ya que se -- pueden hallar en una persona grandes aptitudes profesionales así como muchas cualidades de carácter positivas, también se pueden hallar personas con grandes aptitudes profesionales y con pocas o nulas cualidades positivas de -- carácter o viceversa. $\frac{1}{2}$

- b) Para cada profesión u oficio las cualidades positivas de carácter son necesarias en distinto grado, por -- ejemplo la responsabilidad, ya sea para un ejecutivo_ como para un trabajador operativo tiene diferente magnitud, pues si el empresario, el ejecutivo en cual-- quier área falla en cuanto a la responsabilidad que - lleva consigo, perjudica a toda una área importante - de la empresa o a toda ella, sin embargo si el traba-- jador operativo falla, perjudica exclusivamente a su_ puesto.

Inclinaciones profesionales. No sólo las aptitudes - y las cualidades del carácter son importantes, sino - además debemos tomar en cuenta que las inclinaciones_ vocacionales toman un papel muy importante en el de-- sempeño de cualquier profesión u oficio, las inclina-- ciones vocacionales o profesionales no se pueden ma-- nifestar en una forma clara a primera vista, para -- esto es necesario hacer un análisis de la persona -- para determinar que tipo de inclinaciones posee, ya-- sea para ser un Economista, Contador Público, Lic. en Administración, Psicólogo, Abogado, etc.; un método - adecuado para tener una idea más exacta de las incli-- naciones profesionales de cada persona consistiría en efectuar una investigación que abarcara no sólo las - inclinaciones de la persona por determinada profesión, sino también, que es lo que la profesión podría satis-- facer al hombre en necesidades que en la actualidad - no tiene; por ejemplo, si una persona tiene don de -- mando, sus inclinaciones tienden a un puesto de direc-- ción, pero a su vez este puesto le podría satisfacer a la misma persona la necesidad de ser reconocido en_ un grupo social más alto. Un aspecto muy importante_ que es necesario mencionar es que cualquier persona - que tenga inclinaciones o tendencias por alguna profe-- sión en específico, debe analizar muy bien sus pros y

sus contras para poder dedicarse a ella con la plena seguridad de que en ningún momento se va a sentir decepcionado de ella.

"Relación entre las Aptitudes"

a). Relación simultánea de aptitudes.

En este caso tenemos por ejemplo a los individuos que teniendo aptitudes para el dibujo, pueden también poseer aptitudes para el estudio de la historia.

b). Variación concomitante de las aptitudes.

Es decir, que al mismo tiempo que se vigoriza o debilita una aptitud, le sucede lo mismo a otra aptitud, por ejemplo, "si ejercitamos la atención, a la par con esta se puede desarrollar la sensibilidad auditiva o visual". (8)

c). Relaciones opuestas de las aptitudes.

Por ejemplo tenemos a: "Trabajo rápido (velocidad manual), mala ejecución (precisión).

Dinámica de las aptitudes y las cualidades. Una característica muy importante de las aptitudes y cualidades y que ya habíamos mencionado anteriormente, es que son de naturaleza dinámica, es decir, que en la medida que ejercitemos dichas aptitudes y/o cualidades, éstas y aquéllas van a ir evolucionando hasta llegar casi a la perfección.

(8) BAUMGARTEN FRANZISCA, Exámenes Profesionales de Aptitud, Ed. Labor, 1957, Pág. 63.

Otra característica de la naturaleza dinámica de las aptitudes y las cualidades la podemos ver en la compensación de éstas, tenemos por ejemplo que hay personas con cualidades positivas de carácter (como son la perseverancia, la voluntad, la conciencia del deber, etc.) que pueden llegar a compensar y equilibrar la falta de aptitudes; por ejemplo, la falta de memoria en cualquiera de sus aspectos puede ser compensada por la perseverancia, por las ganas o el deseo de aprender.

Consideramos necesario hacer mención que el ser humano tiene o puede tener ó poseer muchas aptitudes, no sólo las que citamos de ejemplo en la gráfica de aptitudes ni las que hemos mencionado a través del presente análisis; sino también posee aptitudes, tales como de adaptación al medio ambiente, así como de creatividad.

2.2. Creatividad.

Al haber dado un panorama general de lo que son las aptitudes nos hemos podido dar cuenta de la importancia que han tenido a través de todas las épocas para que el ser humano haya alcanzado un nivel de desarrollo no sólo desde el punto de vista intelectual, sino también de adaptación al medio ambiente, ya que el hombre por naturaleza siempre ha tenido como aptitudes principales; por un lado, el de adaptación al medio en que vive, aunque éste sea muy extremo; el hombre posee además la aptitud de sociabilidad para poder asociarse con otros individuos, para poder llevar a cabo su ciclo vital de existencia; otra de las aptitudes que el hombre posee y que es de las que han influido en mayor grado al desarrollo que ha alcanzado la humanidad es la creatividad.

La Creatividad del hombre ha sido el principal motor de nuestra civilización; desde la época en que el hombre empezó a buscar soluciones para protegerse de las inclemencias del frío así como de los animales salvajes, pasando por el invento de la rueda, el telégrafo, el barco de vapor, el avión, hasta llegar a la época de la energía nuclear y de los viajes espaciales, que es en la que vivimos; por otro lado, debemos decir que además de las grandes invenciones, los descubrimientos científicos y los adelantos de la tecnología, se han llevado a cabo grandes obras de arte como la Monalisa, la Capilla Sixtina, etc., que se han debido al talento creador de determinadas gentes; por lo tanto, podemos decir que el progreso de todas las civilizaciones que han existido a través de la historia de la humanidad, así como el progreso que en la

actualidad han alcanzado las culturas, se ha propiciado principalmente a la creatividad que siempre han tenido los hombres en mayor o menor grado, y que en la actualidad tenemos la fortuna de conservar todavía, - tal vez si no fuera por este impulso innato de plasmar ideas en forma permanente con el propósito de buscar nuevas formas de cómo conseguir la satisfacción de nuestras necesidades, seguiríamos en el estado primitivo de los primeros humanos, igual de conformes y satisfechos que seguiríamos alimentándonos con frutas y verduras crudas.

DEFINICION:

De lo dicho anteriormente podemos dar una definición acerca de lo que en si significa la creatividad: "Es todo un proceso que lleva a cabo la mente humana con el único propósito de sacar a la luz ideas o formas de actuar que sean originales y a la vez útiles, no sólo para la persona que lo da a conocer, sino también para los demás".

Estamos en condiciones de asegurar que todos los hombres, sin tomar en cuenta la cultura, raza, religión, nivel social e intelectual tenemos creatividad en mayor o menor grado que en la medida que sepamos explotar este don, estaremos en mejores posibilidades de alcanzar un nivel más alto ya sea intelectual, económico o social.

Hay una frase del Doctor Erich Fromm que tiene mucho de fondo y que está muy apegado a nuestra vida: "Ser creador es considerar todo el proceso vital como un nacimiento, no tomar ningún período de la vida como -

definitivo. Muchas personas mueren antes de haber nacido del todo. La capacidad de crear significa nacer antes de morir... Educar para hacer creador es nada menos de educar para vivir" es decir, que nuestro paso por la vida significa no sólo estar presentes en el grupo social en que vivamos, sino además debemos buscar, ideas nuevas, formas de vivir, debemos estar -- conscientes de que la vida es un proceso constante de cambio.

La Creatividad para poderse explotar en toda su magnitud, debe auxiliarse de un factor psicológico que es la intuición, pues como dice Mason Haire "Es prácticamente imposible ser creador de la verdad sin dar saltos intuitivos"; la intuición es la percepción clave de una idea o verdad de tal suerte como si la estuviera viendo, la percepción la podemos definir como "el grado de rapidez con que trabaja el cerebro desde el punto de vista inconsciente pasando por las fases de la inducción y la deducción de determinado problema", este trabajo del cerebro desde el punto de vista consciente es más lento, es decir, que la intuición influye en el estado consciente de la persona para la solución de problemas por muy complejos que éstos sean y que requieran de mucho análisis; la diferencia que -- hay entre el pensamiento analítico y el pensamiento intuitivo estriba en que:

El pensamiento analítico se propone resolver los problemas en forma planeada paso a paso, estos pasos son claros, el pensador puede comunicar a otra persona dichas fases, este tipo de pensamiento procede con conciencia de los datos y operaciones inherentes al problema, este pensamiento puede entrañar un razonamiento muy cuidadoso y deductivo, llegando a emplear en -

ocasiones ciencias tales como las matemáticas y la lógica; pero también necesita de un proceso de inducción y experimentación, utilizando principios de diseño - de investigación y análisis estadístico; por otro lado el pensamiento intuitivo tiene un proceso más elevado y ágil, la intuición analiza el problema y determina la posible solución sin que la persona esté consciente de ello, este pensamiento no se puede comunicar a otra persona porque dicha persona no la comprende, no la capta, es lo que en el lenguaje popular conocemos como las corazonadas, en este tipo de pensamiento, la persona no se explica la forma en que determina la alternativa para tal o cual problema ya - que la intuición elige repentinamente la guía para la posible solución de cualquier situación y/o problema, este proceso de intuición lo podemos definir como "la forma operacional como una suerte de razonamiento en - que la operación y la comparación de las pruebas de - evidencia se ejecutan de un modo inconsciente". (9)

Volviendo a repetir que la creatividad debe estar -- auxiliada por la intuición, debemos dejar bien claro - que no puede existir creatividad sin intuición, pero - sí puede existir intuición sin creatividad; que la -- intuición es la forma rápida para determinar la solución a cualquier situación ya presente, que ya la conocemos y la creatividad va hacia el futuro para poder modificar situaciones, formas de pensar y aún la - forma de operar de cualquier empresa, hablando en términos administrativos: a la persona que posee mucha - intuición se le denomina con el nombre de "perspicaz", es decir que tiene una agudeza de visión para dar --

(9) EUGENE RAUDSEPP, Ideas Para El Administrador, Ed. Diana. México 1974, Pág. 65.

una solución a determinados problemas, sin que sea necesario un análisis profundo.

Ya hablamos de lo que es la creatividad, su importancia, así como de su definición, no obstante, creemos necesario dar un panorama del proceso que se sigue para que dicha creatividad se haga presente para bien mismo, así como de la sociedad; de acuerdo con lo que dice Alex F. Osborn:

1.- Determinación de los hechos:

A) Definición del problema.

Este caso consiste en determinar el problema: si es para realizar más eficiente el trabajo; si es para aprender más hablando escolarmente; si es para comprender mejor a nuestros compañeros, amigos o familiares; o bien si es para lograr la mayor eficiencia de los trabajadores, si uno está en el papel de jefe de personal, Gerente, Director, etc., en fin, existen diversos problemas a los que nos enfrentamos en la vida diaria; debemos conocer la causa de los problemas, no solamente sus efectos.

B) Preparación.

En esta fase debemos recopilar o conocer todos los datos inherentes al problema: Cuál es nuestra capacidad de trabajo, cómo está estructurada nuestra área de trabajo, cuál es la forma de pensar de las personas que nos rodean, así como sus objetivos; o también si hablamos desde el punto de vista intelectual debemos analizar si nuestro sistema de estudio es el adecuado o no.

2.- Determinación de la Idea:

A) Producción de la idea:

Debemos realizar en esta fase del proceso una serie de ideas, de alternativas para poderle dar una solución óptima al problema que estemos estudiando, debemos darle a éste distintos enfoques, porque también es cierto que el origen del problema lo pueden constituir varios factores.

B) Desarrollo de la idea:

Después de tener todas las alternativas posibles de solución al problema, debemos seleccionar aquella que en nuestro concepto sea la más óptima para llevar a cabo tal propósito.

3.- Determinación de la Solución:

A) Evaluación:

Aquí se deben comprobar las soluciones provisionales del problema, si son adecuadas o no, esta solución debe ser original, ya que al estar hablando de creatividad, debe tener como característica la innovación.

B) Después de ver la efectividad de la solución dada, el siguiente paso debe consistir en aplicarla de lleno, pues esto nos llevará a mejorar diversos aspectos, como los ya mencionados anteriormente, ya que la forma de vida que vivimos tiene como principal característica la evolución permanente.

Hablando en forma más general, podemos decir que hay 3 etapas en el pensamiento del ser humano: "en la primera etapa se piensa el problema, la idea, el plan, el proyecto, aunque muchas veces pasamos años y años haciéndolo, sin sacar ningún beneficio o provecho de la energía mental que por naturaleza poseemos, pues no pasamos de pensar; en la segunda etapa nos introducimos a través del pensamiento en el problema, plan o proyecto, poniendo toda nuestra capacidad de imaginar y además nuestra creatividad para trabajar; la tercera etapa consiste en pensar a fondo, aplicando todo nuestro juicio a todas las fases y los aspectos del plan o proyecto trazado, esto es, enfrentarse a las realidades, calcular las posibilidades de fracaso y/o de éxito, para de esta manera disminuir el porcentaje de incertidumbre". (10)

Aspectos creativos en la Organización.

Después de haber hablado de lo que es en esencia la creatividad en forma genérica, creemos necesario enfocarnos a lo que es la creatividad desde un punto de vista más específico, el que se da en las organizaciones donde las relaciones entre los individuos son muy estrechas, pero estas relaciones no son personales, directas, sino más bien de interés hacia la organización; para hacer más efectiva esta relación, la empresa establece una serie de procedimientos para evaluar y controlar las actividades de los individuos, como es natural, ante esta situación los trabajadores se

(10) RAUDSEPP EUGENE, Ibid. Pag. 65

ven de alguna manera limitados en cuanto a su originalidad, a su creatividad; por otro lado, el medio ambiente en el que se desenvuelven las organizaciones no es estable, pues en un momento dado los procedimientos llegan a perder efectividad, ya sea porque las empresas crezcan, porque la división del trabajo se modifique o porque se necesiten nuevos sistemas de comunicación y supervisión; esto trae como consecuencia un cambio en las políticas y procedimientos, esta modificación se lleva a cabo en los niveles altos de Dirección, pues en la mayoría de las empresas consideran que el trabajador de los niveles bajos no tiene creatividad para mejorar dichas políticas y/o procedimientos.

La manera en que se pueden aprovechar a los elementos de la organización en cuanto a su creatividad, se puede resumir en:

1.- La autoridad descentralizada.

En una organización al haber este tipo de autoridad, se promueve la creatividad al implantar como política que todos los niveles de la empresa solucionen sus problemas inherentes, delegando una adecuada autoridad y responsabilidad, según sea el puesto que se ocupe, al establecerse este tipo de autoridad, puede dar magníficos resultados, ya que influye en la alta Dirección, que al ver su toma de decisiones limitada, busca más oportunidades para manifestar su creatividad, ya sea en innovaciones de planeación a corto y a largo plazo, en busca de nuevos mercados para sus productos, en la extensión de sus recursos financieros, tecnológicos y humanos.

2.- Organización Creativa:

Cuando la organización esté consciente de que la -- innovación en sus políticas y procedimientos es positiva y cuando además comprenda la incertidumbre acerca de los riesgos a los que se enfrentan y cómo poder los solucionar, estará en mejores condiciones para -- implantar dichos cambios.

3.- Comunicación:

El sistema de comunicación debe funcionar bien, tanto vertical como horizontalmente, donde cada persona de la organización pueda ser escuchado; la red de comunicación debe abarcar toda la información o casi toda, ya que hay información que sólo debe pertenecer a la alta Dirección; los especialistas de las diversas áreas de la empresa deben tener un lenguaje apropiado, de tal manera que todos puedan comprender, las organizaciones deben además fomentar reuniones para resolver problemas comunes; para que la comunicación sea más efectiva, se debe dar oportunidad para que las personas puedan explotar su creatividad, para bien de la organización.

Por lo tanto, no sólo se debe establecer como política el incrementar la creatividad en las organizaciones también es importante el incrementar la creatividad individual, por medio de:

1. Cambio de actitud.

Este cambio consiste en modificar la conducta del trabajador hacia la organización, porque muchas veces esta persona pertenece a la empresa por --

obligación, pues por medio de ésta obtiene dinero para satisfacer sus necesidades, el cambio al que nos referimos debe caracterizarse por una integración hacia la empresa, que vea al trabajo como un medio para realizarse, ya que al hombre por naturaleza le gusta el trabajo.

2. Relaciones forzadas:

Esta técnica consiste en enumerar un gran número de ideas para la posible solución de un problema determinado, tratando de asociar varias de ellas, para que una persona de la organización dé su opinión de cómo resolver dicho problema.

3. Sugerencias del individuo:

Esta técnica consiste en sugerir una idea, donde se den a conocer actividades concretas, costos, riesgos, recursos humanos a emplear, así como el tiempo necesario; de este modo será más fácil para la Dirección evaluarla.

Después de haber dado un panorama general de lo que significa la creatividad, debemos decir que las personas que poseen mucha creatividad no han nacido con un poder especial que la naturaleza les ha proporcionado, porque como ya dijimos anteriormente, todo el mundo nace con aptitud creativa, la diferencia estriba en que estos individuos desde pequeños han desarrollado dicha habilidad, buscando nuevas formas de juego, y al ir creciendo han elevado su capacidad creadora para la solución de problemas y para conseguir sus objetivos.

2.3. Selección de Recursos Humanos "Creativos"

En todos los campos y actividades humanas se presenta la creatividad (en las artes, negocios, etc.).

En todo Grupo Social como en toda Organización siempre se han encontrado personas las cuales han adoptado su creatividad para la satisfacción no sólo de sus objetivos particulares sino también para sus semejantes.

Ahora bien, en nuestras organizaciones se requiere de éste tipo de personal que podemos definirlo o llamarlo "personal creativo" que es básicamente aquel que obtiene nuevas y mejores soluciones para sus problemas.

Este capítulo está básicamente enfocado a la necesidad que tiene el administrador para promover la creatividad en todos los niveles Organizacionales para satisfacer al máximo sus objetivos institucionales.

Al hablar de Selección de Recursos Humanos Creativos no queremos decir con esto, que tenemos la capacidad para determinar a "ojo de buen cubero" a las personas creativas, de las no creativas, si no más bien nos referimos a tal selección por medio de técnicas para medir al personal creativo manteniendo las condiciones necesarias y constantes, parece ser que algunas personas son más creativas que otras, y nos preguntamos el por qué? Acaso la Creatividad dependerá de la inteligencia?

A través de una serie de estudios se ha logrado determinar una lista de características que deben poseer las personas creativas, no es determinante, pero si enunciativa, para darnos un marco de referencia acerca de las personas creativas.

Estas características las podemos dividir en tres --- grandes grupos los cuales son:

1. Características Intelectuales. (11)

En general las pruebas de inteligencia son muy confiables para predecir la creatividad, empero los individuos más creativos superan a los demás, en las siguientes preguntas de habilidad mental:

1.1. Flexibilidad Conceptual: Es la habilidad para - cambiar enfoques, puntos de vista de acercamiento del problema espontáneamente, marcos de referencia.

1.2. Flujo Conceptual: Se refiere a la habilidad de - los individuos para generar un gran número de - ideas languidamente, ejemplo: posibles consecuencias de un problema, principales usos de un alfiler, hacer una lista de objetos que empiecen con la letra F. etc..

1.3. Originalidad: Es la habilidad y/o tendencia -- para dar respuestas no usuales, nuevas ante situaciones, preguntas e interpretaciones.

1.4. Preferencia por lo Complejo: La interpretación usual es que los individuos más creativos toman - la complejidad como un reto que gozan, intentando integrar y resolver esta complejidad.

(11) Bromberg Alterowicz, Revista de la F.C.A., Vol. 78, U.N.A.M., México 1975, Pag. 17

2. Características de Personalidad:

Algunas características relacionadas con la personalidad, distinguen a las personas más creativas; estas características las podemos resumir en:

- 2.1. Independencia de juicios: Es cuando el individuo se aferra a sus ideas, cuando se encuentra en desacuerdo con las demás.
- 2.2. Diferenciación: El individuo creativo se siente diferente a los demás y de hecho es diferente tanto en características significativas como triviales.
- 2.3. Actitud ante la Autoridad: Los individuos más creativos toman la autoridad como algo convencional y arbitrario, más que como una obligación moral, toman la autoridad como algo temporal.

3. Enfrentamiento a los Problemas.

Al observar a los individuos más creativos en actividad se observan características personales al solucionar problemas tales como:

- 3.1. Motivación: Los individuos más creativos son los más motivados y observan más interés esencial en el problema, se envuelven más en el, y trabajan más fuertemente y largamente al no haber presiones externas; dan una mayor valía al trabajo realizado.

3.2. Orientación: Los individuos más creativos en términos de grupo más amplio, se ven más, -- como miembros de una profesión, que como miembros de una empresa.

En resumen podemos decir que muchas de éstas calidades pueden ser medidas con pruebas o con observación controladas. Pero no son normativas y pueden existir varias más características que determinen el grado de creatividad de cada persona.

Para dar un panorama más concreto presentaremos dos cuadros en donde mostramos las características de la creatividad tanto individual, como organizacional (cuadro 1:1) y un cuadro comparativo de atributos en cuanto a un director de juntas dentro de cualquier empresa. (1:2).

Fig. 1:1

CARACTERISTICAS DE LA CREATIVIDAD (12)

El Individuo Creativo

Tiene fluidez conceptual. Es capaz de -- concebir un gran número de ideas rápidamente.

Es original. Genera ideas no comunes.

Considera las ideas sobre las bases de sus fuentes. Está motivado por el interés en el problema en sí; lo sigue a dondequiera que conduzca.

La Organización Creativa

Tiene hombres de ideas. - Tiene abiertos los canales de comunicación. Cuenta con sistemas de sugerencias y unidades de ideas sin responsabilidades adicionales. Fomenta el contacto con los recursos externos.

Contrata a una variedad de tipos de personalidad. Asigna problemas a los no especializados. Permite la excentricidad.

Tiene un objetivo fundado en los hechos. Evalúa las ideas por sus méritos no por el status del originador. Selecciona y promueve sólo por méritos.

(12) HERBERT G. HICKS, Ibid Pag. 265

Suspende el juicio.-
Evita compromisos rá-
pidos. Dedicar un --
tiempo considerable_
al análisis y expli-
cación.

Es menos autoritario.
Es flexible. Acepta
sus propios impulsos
Exploración indici--
plinada.

Tiene independencia_
de criterios. Es -
menos conformista.
Suele desviarse en -
las ideas aceptadas.
Se ve a sí mismo --
como diferente.

Exhibe falta de compromi-
sos financieros materia-
les para presentar pro--
ductos y políticas. In-
vierte en investigación_
básica. Tiene planea---
ción flexible a largo -
plazo. Experimenta con_
nuevas ideas y no las -
perjudica con bases ra--
cionales. Da a todo una
oportunidad.

Más descentralizada. Pro-
porciona tiempo y recur-
sos para absorber erro--
res. Tolera y espera --
que se corran riesgos.
No se gobierna como un -
barco estancado los em--
pleados se divierten, -
tienen libertad para ele-
gir y ocuparse en resol-
ver problemas. Libertad
para discutir ideas.

Es autónomo e independien-
te. Tiene objetivos --
originales y diferentes_
No trata de seguir al --
líder.

Tiene una vida rica,
extravagante, y una_
clara visión de la -
realidad.

Tiene bastante seguridad
de rutina. Permite que_
los creadores medren.

Tienen unidades u ocasio_
nes separadas para enfren_
tar a las generaciones -
contra la evaluación de_
ideas. Separa las fun-
ciones creativas de las_
productivas.

Fig. 1:2

CUADRO COMPARATIVO DE ATRIBUTOS (13)

Director Arbitrario

Director Creativo

"El método más eficiente es contar con un jefe que decida".

"El método más eficiente es usar cooperativamente todos los talentos a la mano!"

"Debo mantener mi poder de toma de decisiones".

"La mejor decisión surgirá si combino mi poder con los que la implementarán".

"Decido cada acción, donde me halle autorizado a decidir".

"Preparo a mis subordinados para la acción".

"Uso mi poder para mi beneficio".

"Comparto mi poder para que mis subordinados se beneficien conmigo".

"Yo motivo a la gente."

"Los logros motivan a la gente, hay que darles oportunidad de realizarse".

(13) BROMBERG ALTEROWICZ, Ibid Pag. 45 y 46

"Controlo los esfueru -
sos de mis subordinau -
dos".

"Uso mi experiencia y mi
habilidad para lograr -
que mis subordinados cumu -
plan con su misión!"

"Me acredito para -
los resultados del -
grupo que dirijo".

"Reconozco ampliamente -
los logros de mi grupo".

"para obtener resulu -
tados debo señalar -
defectos y corregiru -
los".

"para obtener resultados
debemos sobreponernos au -
los defectos".

"Mi rol es definir -
la misión de grupo".

"Mi rol es definir la miu -
sión para facilitar la -
creatividad de mis suboru -
dinados".

"Mi rol es efectuaru -
juicios sobre el deu -
sempeño de mis suboru -
dinados".

"Mi rol es unirme a misu -
subordinados para aseguu -
rar el éxito".

Por lo general las Organizaciones tienen o cuenu -
tan con personal creativo los cuales poseen más creatiu -
vidad de la que suelen utilizar ya que la creatividadu -
suele estar escondida dentro del individuo por presiou -
nes tanto del individuo como de la organización.

Para remediar esta situación el Administrador --
puede usar tests para seleccionar a los individuos ---
altamente creativos con el fin de proporcionar a la oru -
ganización del personal creativo donde sea necesario.

2.4. Técnicas para implementar la Creatividad.

Toda organización cuenta con elementos que en menor o mayor grado poseen creatividad, pero estos no desarrollan en toda plenitud esta facultad de crear. La mayoría se encuentra en espera de estímulos que le hagan aflorar dentro de la organización.

Estos estímulos son aplicados tanto individual - como son aplicables a un grupo:

ESTIMULOS A LA CREATIVIDAD INDIVIDUAL (14)

En el campo de las artes han sobresalido miembros de éstas cuyas extravagancias están estrechamente ligadas a su auto-estimulación. En las Organizaciones se pueden utilizar las siguientes técnicas:

- a) Cambio de atributos: Consiste en formular una lista con los atributos importantes del problema a resolver. Seleccionamos el atributo personal procurando hacer toda clase de modificaciones, efectuando lo mismo con los demás atributos, así al saltar de un atributo a otro, puede llegar a surgir una solución conveniente y creativa al problema.
- b) Relaciones forzadas: Consiste en enumerar un gran número de ideas acerca de la solución a un problema, y tratar de asociar libremente varias de ellas, pues se va recorriendo sistemáticamente las listas de ideas evaluando todas las combinaciones posibles.

(14) BROMBERG ALTEROWICZ, Ibid, Pag. 32 a 35

- c) **Análisis Estructural:** Consiste en enumerar las dimensiones, es recomendable formar una matriz multidimensional, teniendo así celdas que relacionen las dimensiones, en las que se va pasando de una a otra empleando la imaginación, y conociendo del individuo.
- d) **Serendipidez:** Consiste en la facultad de descubrir cosas agradables que no se buscan, realizar un descubrimiento inesperado, al analizar varias alternativas para la solución de un problema, es posible que surja una opción para otra situación diferente, la importancia reside en aplicar correctamente estas ideas subsidiarias.

ESTIMULOS A LA CREATIVIDAD EN GRUPO

En la organización contemporánea resulta cada vez más frecuentemente necesarias el trabajo en equipo; ya sean comités, grupos interdisciplinarios, etc.. Al trabajar un conjunto de individuos en la solución de un problema, se aplican ciertas técnicas que canalizan las experiencias, conocimientos y creatividad de todos ellos para obtener nuevas y mejores alternativas.

- 1.- **Torbellino Cerebral:** Deriva de la palabra inglesa "brinstorm" e ideas por Alex F. Osborn director de una agencia publicitaria norteamericana. Consiste en realizar una reunión con el fin de generar el mayor número de ideas posibles. Esta técnica se ha ido refinando con el tiempo, se recomienda no se halle interiorizada con los aspectos del problema a tratar, con sesiones de una hora de duración, con un presidente para el grupo, que señala en términos breves y específicos

la existencia de ciertos problemas, citando al grupo para un par de días después, esto con el objeto de estimular la preparación e incubación de ideas. En la reunión se busca el mayor número de ideas, mientras más descabelladas mejor y sin evaluar éstas. Osborn ha establecido las siguientes cuatro reglas:

- I. Se prohíbe criticar y evaluar las ideas expuestas.
- II. Se fomenta la libre expresión.
- III. Mientras más cantidad de ideas se propongan, mayor la probabilidad de éxito.
- IV. Se incita a cambiar y mejorar las ideas propias con las ajenas.

Se ha criticado esta técnica por la superficialidad de sus soluciones, por el poco conocimiento que del problema cuentan los integrantes del grupo.

La importancia del torbellino cerebral reside en el efecto estimulante que este produce en el equipo, ya que los desprende de la rutina, motivándolos a utilizar aspectos novedosos en sus trabajos.

2. Sinéctica: Deriva del Griego, significa la unión de elementos diferentes y aparentemente ajenos entre sí, se aplica a la integración de individuos diversos en grupo, que plantea y soluciona problemas.

Esta teoría mantiene la eficiencia creadora de las personas, aumenta si éstas comprenden los procesos psicológicos por los cuales operan; en el proceso creador los elementos emocionales e irracionales y estos primeros deben de comprenderse para solucionar los problemas.

El fundador de esta teoría William J. J. Gordon divide su técnica en las siguientes fases:

- A.- El problema dado: El planteamiento del problema al grupo puede ser una descripción minuciosa del estado de cosas o bienes, esconder y confundir la cuestión básica.
- B.- Hacer de lo extraño algo familiar: En esta fase es necesario enumerar los elementos contrarios del problema, elementos no descubiertos con anterioridad.
- C.- El problema como se comprende: Se analizan profundamente fragmentos de información del problema de manera aislada.
- D.- Los mecanismos operacionales: Se desarrollan -- analogías o metáforas relativas al problema, -- para abrir éste, quitarle la rigidez, ofreciendo las analogías un apoyo conceptual.
- E.- Hacer de lo familiar algo extraño: Los mecanismos de la fase anterior nos presentan el problema como algo extraño, interesante, nunca visto.
- F.- Estado Psicológico: En esta etapa existe ya una actitud mental hacia el problema, que se estima como el mejor clima para la actitud creadora.

- G.- Estados integrados con el problema: La mejor -- analogía se compara conceptualmente con el problema.
- H.- Punto de Vista: Se asocian las metáforas con el problema buscando nuevos puntos de vista, hasta obtener uno que se considera real.
- I.- Solución u objetivos de la investigación: El punto de vista se somete a comprobación, si este requiere de recursos conocidos, bien, de lo contrario este punto de vista es sujeto de nuevas investigaciones.

Esta técnica requiere de un grupo bien seleccionado, de un adiestramiento adecuado y de largas horas de trabajo en un ambiente propicio para obtener soluciones completas a problemas complejos.

Al conocer estas técnicas para promover la creatividad en la Organización nosotros como dirigentes de grupos debemos de buscar las más aplicables a nuestra organización, tomando en cuenta que estas técnicas deben ser en condiciones adecuadas de participación --- mutua.

Trataremos de dar con esto, algunas de las técnicas que existen acerca de la implementación de la creatividad, no como normativas sino como directrices a -- seguir, y dependerá del ambiente Administrativo y del Dirigente, para elegir algunas de estas técnicas.

"No confio en el comportamiento de los seres humanos; con todo, se - que puedo confiar en los seres -- humanos como tales..."

SHIGERU KOBAYASHI.

C A P I T U L O 3 .

3. "UN ENFOQUE HUMANO DE LA ORGANIZACION"

3.1. Organización y Medio Ambiente.

Como ya habíamos mencionado anteriormente, el hombre siempre ha estado influenciado por el medio ambiente que le rodea desde varios puntos de vista, - así tenemos el ambiente físico, la cultura, la economía, - etc., ante esta situación el ser humano se ha visto obligado a un proceso de adaptación constante a tales factores para poder sobrevivir y además, satisfacer diversas - necesidades como son las fisiológicas, de seguridad, sociales y de autorrealización, (según teoría de Maslow).

Desde el punto de vista de la organización, estas - también están supeditadas a condiciones ambientales ya - sean internas o externas, ya que este tipo de instituciones, ya sea que bien pueden ser de carácter social y/o - económico no están aisladas, pues fueron creadas con un - fin principal, el de satisfacer necesidades sociales mediante la prestación de un servicio social como son las - asociaciones civiles; proporcionar bienes o productos a - la comunidad a través de las empresas comerciales; o bien el producir artículos para satisfacer necesidades de comida, vestido, etc. por medio de empresas industriales, sin perder de vista el objetivo de lucrar que persiguen las - empresas de carácter económico.

Como es lógico suponer, las organizaciones para -- poder funcionar como tal y además para poder crecer necesitan recursos para tal propósito. Dentro de los elementos que hemos mencionado tenemos en primer lugar los financieros que lo van a proporcionar los accionistas y si es una empresa en funcionamiento va a disponer parcial o totalmente de las utilidades para adquirir otro tipo de - recursos; en segundo lugar una entidad va a necesitar el elemento humano para la producción y para la venta de bienes o servicios según sea la característica de ésta, debiendo disponer también de personal para la planeación, -

organización y control de las actividades de la empresa - para lograr la óptima eficiencia de los recursos con que cuenta; también la organización o empresa va a requerir - de aspectos materiales como son los bienes inmuebles, maquinaria, materias primas, es decir, edificios para poder colocar sus sistemas productivos para poder procesar sus materias primas, para tener productos disponibles que van a satisfacer necesidades a la comunidad; por otro lado se va a necesitar de tecnología para poder manejar eficientemente los sistemas productivos para la elaboración de bienes o productos, si hablamos de empresas industriales, y si nos referimos a empresas comerciales o de servicios, la capacitación es muy importante para obtener la máxima eficacia de nuestro personal ya sea en ventas y si hablamos de empresas dedicadas al transporte público, el objetivo que se persigue es el mejor trato a los usuarios; es importante mencionar que tanto la tecnología como la capacitación son importantes en cualquier tipo de empresas, - aunque el giro de esta le de más importancia a determinado aspecto, sea tecnológico o de capacitación.

Como nos podemos haber dado cuenta son variados los elementos con que debe contar una organización para poder funcionar en forma aceptable, éstos elementos o recursos los va a obtener del medio en que esté ubicado, pero es de suponer que las condiciones ambientales van a ser distintas en determinadas zonas económicas, por lo tanto la empresa va a tener que ubicarse en el medio ambiente que más convenga a sus intereses. Para que comprendamos mejor lo que es el medio ambiente externo, lo podemos dividir en varios factores que son:

a) Política:

Al hablar de la política del país, y su influencia en las empresas sería muy extenso, que no es el caso de esta investigación, de tal modo que sólo nos enfocaremos a un punto específico, que es el de los impuestos que el estado obliga a pagar a las empresas; las organizaciones se ven afectadas en sus utilidades por los impuestos que deben pagar; al ir aumentando los ingresos gravables de la empresa, va incrementándose el impuesto a pagar en forma excesiva, esto ha provocado que las entidades económicas se encuentren contribuyendo al estado con porcentajes cada vez más elevados, dicho fenómeno se debe en gran medida a la inflación que sufrió el país a partir de 1976 y que ha traído muchos problemas, no sólo a las empresas, sino también a las personas físicas.

Podemos decir que la inflación es para las empresas pequeñas y medianas, una imposición que va a frenar el desarrollo económico de estas, como resultado de esta acción se generan constantes transferencias de ingresos de las unidades productivas al gobierno, el ingreso neto disponible de las empresas, susceptible de ser invertido o distribuido se ve disminuido en forma constante; es importante mencionar que el efecto tributario de la inflación se ve reducido en forma porcentual para las empresas que obtienen altos niveles de ingreso gravables.

Medidas políticas para hacer más rentables las empresas de carácter privado: Una medida muy importante para las empresas pequeñas y medianas que en México alcanza un 60% aproximado con respecto a la totalidad de las -

empresas establecidas, sería el de aumentar el porcentaje impositivo para aquellas empresas que obtuvieran altos niveles de ingreso y como consecuencia disminuir dicho porcentaje para las organizaciones ya sea pequeñas o medianas, esta medida sería con el propósito que las empresas de poco capital pudieran desarrollarse en forma sana, no sólo para beneficio propio, sino también llevarían consigo un fin social, que sería el de abrir más fuentes de trabajo. Otra medida sería la de aceptar que las empresas para evitar su descapitalización llevara a cabo una revaluación de activos, con lo que la depreciación aplicada aumentaría, reduciendo así el ingreso gravable; una medida más y que está enfocada a las empresas de nueva creación, es la de extensión de impuestos por un determinado tiempo a aquellas empresas que se establezcan en regiones descentralizadas, en el campo para ser más específicos, con el propósito de que las materias primas que existan en determinada región sean procesadas a un costo mínimo, evitando así la inmigración de un gran sector de la población de provincia a las grandes ciudades. De lo expuesto anteriormente debemos decir que la organización debe tomar en cuenta el aspecto político del país para tener posibilidades de obtener la mayor rentabilidad de su inversión.

b) Economía.

En lo que respecta a la economía del país, estamos en condiciones de afirmar que el poder adquisitivo de la población en especial de la clase media y baja ha ido disminuyendo, una de las causas que ha provocado esto es el aumento de precios de los bienes de consumo y que no ha sido en forma proporcio-

nal al aumento de los salarios de los trabajadores; esta disminución del poder de compra se ve acompañada de un debilitamiento de la demanda de algunos -- bienes, dicha reducción trae por lógica una disminución en la oferta potencial que pudiera tener -- tales bienes, a consecuencia de esto la empresa que produce esos bienes se ve limitada en su desarrollo económico, otro efecto de esta situación es la poca o nula expansión de las fuentes de trabajo que contribuye a que subsista la desigualdad en la distribución del ingreso.

Una medida que ha tomado el gobierno para no hacer más grave la pérdida de poder adquisitivo de la población, es la de un control de precios mediante subsidios a algunos sectores básicos, a consecuencia de esto se ha propiciado la descapitalización de dichos sectores, como son: la industria siderúrgica, la industria del azúcar, el sector de transporte público, etc., dando como resultado la participación cada vez menor del sector privado en esas actividades, forzando al estado a intervenir cada vez más en el proceso de producción; al tener el gobierno más ingerencia en la producción de bienes y servicios por medio de los subsidios trae un efecto negativo, ya que en la medida en que se mantienen fijos los precios de estos bienes y servicios se crean problemas financieros para las empresas públicas y por ende para el estado.

Ya habíamos hablado anteriormente de la inflación, a esto hay que agregar que es necesario reconocer que la inflación es un problema complejo y de largo plazo y que como tal debe ser analizado y atacado, por lo tanto se deben tomar medidas a largo plazo y a su vez contar con posibilidades de tomar medidas a corto plazo, que disminuyan la influencia de las fluctuaciones sobre precios.

Es de reconocer que la política económica del país tiene sus limitaciones en la lucha contra la inflación y al tomar medidas para atacar dicho problema debe tener en cuenta el desarrollo armónico del país a través de una generación de empleos de acuerdo a las necesidades de la población que traería como consecuencia una distribución más equitativa del ingreso, disminuyendo así el marginalismo económico y social de las clases de nivel medio y bajo.

Para que una empresa tenga grandes posibilidades de éxito, debe enfocar todos sus esfuerzos a tratar de satisfacer necesidades de sectores mayoritarios de la población, mediante sus productos o servicios.

El ambiente externo de cualquier organización lo constituyen diversos elementos pero hemos preferido dar un panorama general de dos de estos factores como son la economía y la política que son los que más influyen en cualquier empresa. Como nos pudimos percatar al dar un panorama general de dichos factores; dentro del ambiente externo también es importante hablar de la competencia que existe entre empresas del mismo ramo que siempre están en un esfuerzo constante para abarcar mayores mercados para sus productos, de tal manera que cualquier entidad para estar en condiciones de seguir en el mercado debe tomar en cuenta, en primer lugar, la calidad de sus productos o servicios, para esto debe contar con un sistema eficiente de producción que le ayude a lograr tal objetivo, otra acción a seguir es el precio adecuado de estos bienes y además que sea justo; un aspecto muy importante de las empresas es la tecnología para la elaboración de sus productos y si la empresa establece como una de sus políticas de producción el mejorar en forma constante la

tecnología aplicada para el sistema productivo, estará en mejores condiciones de seguir en el mercado.

Ambiente interno de la organización: Después de haber hablado en forma general lo que es el ambiente externo de la empresa, cuáles son sus factores y en qué forma influyen para su funcionamiento. Ahora nos enfocaremos a hablar de lo que es el medio ambiente interno; en primer lugar diremos que dicho ambiente se divide en dos:

a) Condiciones Físicas.

Dentro de estas podemos hablar por principio de cuentas, de la instalación adecuada de la maquinaria para que sea posible manejarlas en forma óptima, que dichas máquinas tengan el suficiente espacio, además que tengan suficiente iluminación y ventilación. Si hablamos de los locales para labores administrativas, estos deben contar con activos fijos eficientes tales como los escritorios, máquinas de escribir, papelería, etc..

Las empresas que proporcionan servicios deben contar con lugares donde los clientes o usuarios se sientan cómodos, esto además es una forma de crear una imagen para la organización, los empleados deben contar con el suficiente equipo de trabajo para llevar a cabo en forma aceptable sus actividades.

Un aspecto muy importante de cualquier entidad es la Seguridad (desde el punto de vista físico) tanto de sus trabajadores como de sus clientes, para esto debe establecer medidas preventivas para evitar los accidentes, y si estos se llegaran a presentar, contar con salidas de emergencia, extinguidores, equi-

po de primeros auxilios, etc., estos son algunos de los requisitos que exigen a todas las empresas establecidas; como se puede observar todos estos elementos que conforman el ambiente interno contribuyen a que la empresa pueda llevar a cabo sus funciones en forma óptima para bien mismo y de sus trabajadores, aunque hay que establecer que esto no es suficiente, hay que ver también el aspecto humano de los individuos que forman parte de la organización, cuáles son sus necesidades, sus objetivos y en qué forma se le pueden satisfacer según sea la capacidad de la empresa.

- b) Medio ambiente adecuado desde un punto de vista humano.

Grandes teóricos de la Administración como Henry Fayol y Federik Taylor consideraban que al hombre lo que lo impulsaba a trabajar era únicamente el aspecto económico para satisfacer sus necesidades; pero todo en la vida va evolucionando constantemente, en consecuencia, al haber cambios en las instituciones sociales (como la familia) por innovaciones en las ciencias y en la tecnología, por fuerza debe haber también modificaciones en los conceptos acerca de la naturaleza y características del ser humano, esto ha ocasionado algunos cambios en el funcionamiento de las organizaciones.

La buena marcha de las empresas basadas en una política de coacciones y amenazas hacia los empleados se ha ido suplantando por una política de colaboración, de participación de todos los integrantes de las organizaciones; a través del tiempo el concepto de que el hombre es un elemento inerte y que además es manipulado va perdiendo vigencia.

El cambio de mentalidad acerca de cómo se debe considerar al hombre es posible llevarla a cabo a través del Desarrollo Organizacional, que es un conjunto de técnicas, valores y procedimientos para que los organismos sociales se adapten a los cambios.

Este cambio acerca de lo que es el hombre está respaldado por un conjunto de principios del desarrollo organizacional que se refiere a dicho elemento humano en relación a su trabajo en la organización, los valores de que hacemos mención son los siguientes: (Según Newton Margulies y Anthony P. Raia)

- 1.- Que la Organización les otorgue oportunidades a sus empleados para que funcionen como elementos humanos y no sólo como partes integrantes del proceso de Producción.
- 2.- Que la Organización brinde oportunidades para que cada elemento de la misma, ya sea en forma individual o en conjunto, desarrollen toda su potencialidades.
- 3.- Procurar aumentar en forma constante la eficiencia de la organización en función de todas sus metas sin perder de vista el objetivo principal.
- 4.- Que la Organización procure crear un medio ambiente adecuado, en el que sea posible hallar trabajo estimulante y que además ponga a prueba la aptitud y la habilidad de los trabajadores.
- 5.- Proporcionar oportunidades a elementos de la organización que sean capaces de ayudar a elevar el nivel de eficiencia de la misma y que además influyan en el ambiente de cooperación y de comunicación de los integrantes de la organización.

6.- Considerar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades que son importantes tanto para su trabajo como para su vida.

A través de esta técnica del D. O., se va a tratar de implantar en la organización "Una atmósfera saludable tanto física como emocional en las relaciones interpersonales; donde exista mayor grado de responsabilidad, confianza, respeto y entusiasmo entre los componentes de la empresa". Esto va a ser posible alcanzarlo por medio de una confrontación positiva, constructiva y objetiva entre grupos para la solución de problemas, donde se relacionen tanto los objetivos personales como los de grupo con los institucionales; se debe contar además con la implantación de una autoridad fundamentada en los conocimientos teórico-técnicos y en la habilidad para ejecutar estos en un marco de comunicación adecuado, desde el punto de vista administrativo.

Para ser posible la creación de un ambiente adecuado dentro de la organización, hay que concientizarnos de que, como la vida va cambiando evolutivamente, también las organizaciones se hallan en un proceso constante de transición, es decir, que los valores que antes se tenían del ser humano se van modificando, y en la medida que las empresas comprendan y acepten el cambio de valores, el beneficio será para todas las personas que forman parte de la organización, llámense obreros, empleados o ejecutivos; es decir que el beneficio será general; algunos de los valores que están cambiando los describiremos en forma general, pero que quede bien claro que dichos valores no son absolutos pero sí son orientaciones acerca de lo que se -

pensaba del ser humano en tiempos pasados y como ha ido cambiando hasta la actualidad; los principios o valores a los que nos referimos son los siguientes (según Raia y Margulies).

- a). Eliminación del concepto de que el hombre es malo y la tendencia a considerarlo básicamente bueno. El hombre por su propia naturaleza es bueno, pues sus tendencias hacia lo bueno se reflejan en su conducta cuando niño de acuerdo a las normas morales y religiosas de la sociedad en que viva, pero a su vez esta misma sociedad lo amolda hacia una tendencia negativa, pues la experiencia que adquiere de la vida, así como las relaciones que tiene con otros miembros y el efecto que sobre esta persona ejerce la organización social (sociedad) en el que vive pueden impulsarlo a ser malo, perezoso, irresponsable, ambicioso, etc., es decir que el hombre siente motivaciones hacia fines positivos ya sea personales o sociales y el que deje de experimentar motivaciones positivas es ocasionado por un proceso anti-motivador como consecuencia de sus relaciones con los demás elementos de la sociedad y/o el medio ambiente.

- b). Eliminación de las valoraciones negativas de las personas y tendencia a convencerse de que son seres humanos. Frecuentemente muchas personas viven en la incertidumbre de que no saben que es lo que piensan los demás de él, es desde un punto de vista negativo, "cuando se considera malas a las personas, ellas necesitan disciplina y correctivos solamente en la cuestión de que se trate; cuando se les consi

dera buenas, necesita que se les apoye. El hecho de evitar tratarlas o de hacer valoraciones negativas puede volverlas cautas, reservadas y estar a la defensiva, confirmarles lo bueno puede despertar alivio, confianza y deseos de superación". (15)

Con esto queremos decir que el que algunas personas piensen en forma negativa de uno, no debe ser motivo de aislarse, sino de analizar el por qué piensan así y tratar de cambiar dicha imagen y si el concepto que tienen de uno es positivo tanto mejor, sin caer claro, en el conformismo.

- c). Eliminación de la resistencia y el temor a las diferencias individuales y tendencia a aprovecharlas. Todas las personas tenemos diferencias, ya sea sociales, religiosas, de personalidad, de habilidad, etc., por eso ningún individuo debe temer que sus principios y habilidades sean criticados, ante esa situación, la organización debe aprovechar dichas diferencias de pensar, pues de esa manera los problemas que se le presenten a la empresa, podrán ser analizados desde varios puntos de vista para tener varias alternativas de solución.
- d). Eliminación de la idea de encasillar al individuo a través de sus puestos de trabajo y considerarlo como persona en plenitud. Se debe evitar el encasillar a las personas en un solo puesto o especialidad, claro esta, que a las personas se les contrata para un puesto en específico, pero estos individuos tienen algo más, es decir, que están en plenitud y que pueden servir de colaboradores en otras áreas de la empresa sin llegar a una duplicidad de funciones.

(15) NEWTON MARGULIES, Desarrollo Organizacional, Ed. Diana México, D. F. 1979, Pag. 27.

- e). Eliminación del concepto jerárquico de la Autoridad y del prestigio personal y tendencia a utilizar el rango jerárquico con fines de organización. Frecuentemente el nivel jerárquico que tiene una persona dentro de la organización lo utiliza como bandera de prestigio y poderío, una de las consecuencias de esta actitud es que se forma una muralla entre los diferentes niveles jerárquicos, en este caso los canales de comunicación funcionan inadecuadamente; por lo tanto, los niveles jerárquicos se deben ver desde un punto de vista de organización y no como una diferencia de clases dentro de la empresa.
- f). Eliminación de la desconfianza hacia los demás con una tendencia a tenerles confianza. A causa de la creencia de que el hombre es malo, se piensa que no se debe confiar en él, de ahí que la empresa realice una supervisión estrecha a los trabajadores por medio de una vigilancia adecuada en sus funciones o a través de las famosas checadas de hora de entrada y de salida; ante esta situación las empresas deben tenerle más confianza al trabajador, considerándolo como una persona que posee responsabilidad, que es honesto y con deseos de superación; y en la medida en que la organización sepa motivar a sus trabajadores, estos responderán mejor en el cumplimiento de sus funciones para beneficio propio.

Al cambiar los valores con respecto al hombre en la organización, lo que se busca es que haya una mayor integración por parte de los trabajadores hacia la empresa, esta además, debe establecer como una de sus políticas el imponer castigos a la persona que repita una falla en sus funciones y no como en la administración tradicionalista

donde se castigaba cuando el individuo fallaba por primera vez; el propósito que se busca al cambiar los valores, es que el hombre en la empresa alcance una satisfacción, una autorrealización a través de su trabajo y no a pesar de su trabajo.

Para poder implantar el medio ambiente adecuado en la empresa, lo primero que se debe hacer es determinar - cuáles son los factores susceptibles de cambio y además -- se debe contar con el pleno convencimiento, así como con la autorización de la Alta Dirección, dichos factores -- susceptibles de cambio son (según Beckard):

- a) El cambio en la cultura de la organización; la cultura de la organización se define como el conocimiento específico, completo de la administración científica y como se aplica en la empresa.
- b) La modificación de la estrategia administrativa, es decir, la manera de cómo desarrollar un cambio de la centralización a la descentralización administrativa por medio de una administración por áreas de responsabilidad.
- c) La transformación del modo como se efectúa el trabajo para elevar la eficiencia.
- d) La adaptación creativa a un nuevo ambiente para lograr un cambio sustancial en la atmósfera de la organización.
- e) La variación en los canales de comunicación, que esta modificación se lleve a cabo de manera integral.

Como ya mencionamos anteriormente, para lograr un ambiente adecuado dentro de la empresa nos vamos a basar en la técnica del Desarrollo Organizacional que tiene como principales objetivos: (16)

- a). Acrecentar el grado de confianza y de apoyo entre los elementos de un organismo social.
- b). Acrecentar la frecuencia de confrontaciones sobre problemas de organización, tanto internos de los grupos, como entre estos, en lugar de esconder dichos problemas, tratando de evadirlos.
- c). Crear un medio ambiente en el que la autoridad conferida a los puestos tenga la característica de ser además de formal, que esté basada en conocimientos y aptitudes.
- d). Extender los canales de comunicación en sentido lateral y vertical.
- e). Elevar el nivel de responsabilidad de personas y de los grupos en la formulación e implantación de los planes.

Al pretender implantar cambios en cualquier empresa para la creación de un ambiente adecuado debemos estar concientes que para llevarlos a cabo nos vamos a encontrar con varios obstáculos, dentro de los cuales podemos destacar dos: Protección de intereses personales y la no comprensión de lo que significa el Desarrollo Organizacional, así como los beneficios que puede ocasionar para la empresa.

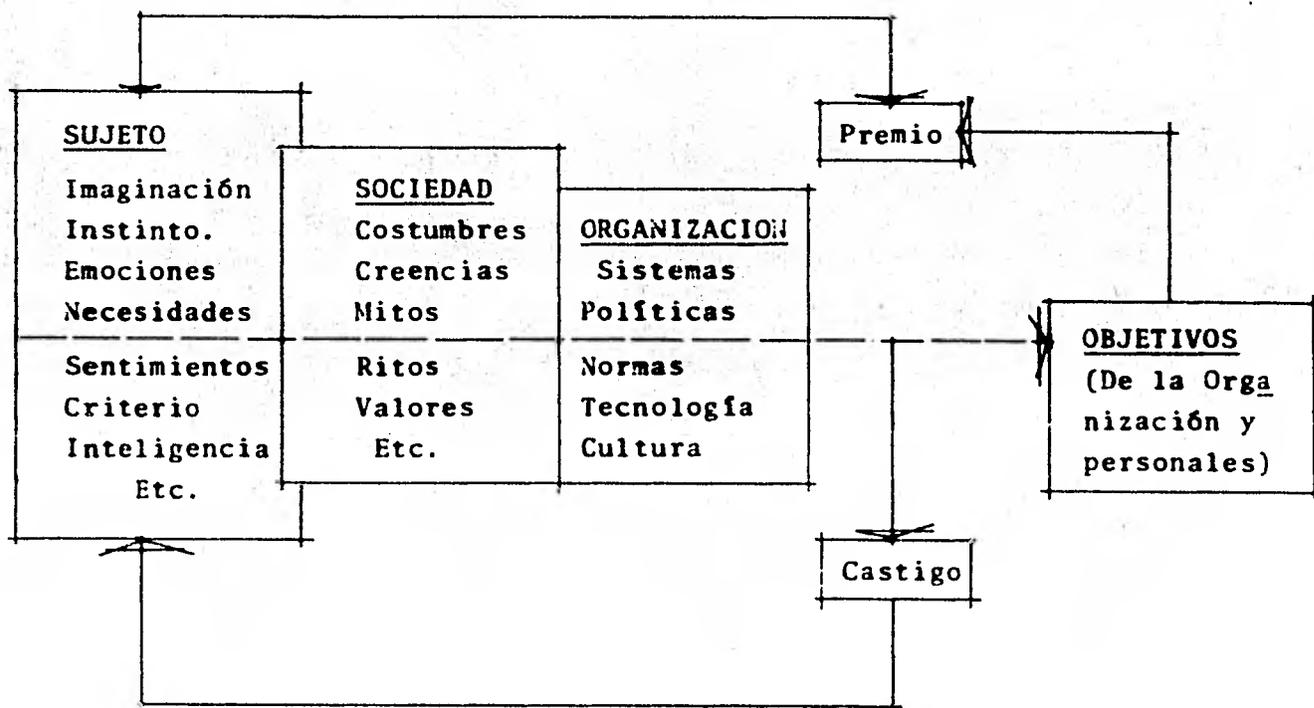
(16) MARGULIES NEWTON; Ibid, Pag. 49.

Ya hemos hablado de lo que significa la creación de un ambiente adecuado, de los valores que necesita cambiar la organización para conseguirlo, así como los beneficios que puede ocasionar; ahora mencionaremos en forma general los elementos que conforman dicho ambiente:

- a) Autorrealización de las personas (es justo decir -- que no se puede llegar a un grado de autorrealización total en la empresa).
- b) Responsabilidad de todos los individuos que forman parte de la organización.
- c) El trabajo en si (las condiciones ambientales físicas, así como las relaciones interpersonales y la capacidad para efectuar el trabajo)-
- d) Sueldo justo.
- e) Capacidad técnica y administrativa del jefe.
- f) Progreso de todas las personas que forman parte de la empresa no sólo desde el punto de vista económico, sino también desde el punto de vista social.
- g) Políticas y procedimientos, además de canales de comunicación adecuados.

Si falta alguno de estos elementos en la organización; funciona inadecuadamente o no puede ser posible pensar en un ambiente adecuado, por el contrario, se dice que la empresa está funcionando mal y que no es sana para sus integrantes desde el punto de vista humano, ya que la creación del ambiente adecuado está enfocado principalmente a este elemento del organismo social.

Para terminar este estudio acerca de lo que significa la creación de un ambiente adecuado, diremos que para poderlo llevar a cabo, en primer lugar se debe conocer en todo lo que sea posible al personal que esté laborando en la empresa, determinando cuáles son sus características; también debemos tener conocimiento de cómo está funcionando la organización, cuáles son sus políticas, su tecnología, su cultura, etc., además de esto, debemos tener un panorama general de la comunidad donde esté ubicada dicha organización; para que quede mejor comprendido lo anterior, presentamos la siguiente gráfica: (17)



(17) ARIAS GALICIA FERNANDO, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México, 1975, Pag. 69

3.2. Perfil del Trabajador Mexicano.

Según estudios que han realizado algunos sociólogos sobre la cultura o forma de pensar del mexicano, han sacado como conclusión que el mexicano no tiene una cultura propia definida; y que además este fenómeno tiene su origen desde la época de la conquista española, pues de todos es sabido que la cultura azteca fue de las más grandes en la época prehispanica y al llegar los españoles y después de haberlos sometido, no los trataban como seres humanos, los trataban más bien como animales, dejándoles las tareas más bajas (según los ibéricos), surgiendo la idea de que el mexicano no tenía la capacidad de pensar, de razonar; otra política que siguieron los conquistadores, mas bien los religiosos, como los franciscanos, jesuitas, etc., fue la de cambiar la mentalidad de los indígenas por medio de la religión católica, tratando de arrancar de raíz su acervo cultural y al que no aceptara la religión se le condenaba a sufrir castigos físicos y en el peor de los casos los mataban, pero además de esto, los españoles destruyeron casi todos los documentos que hablaban de la cultura azteca, además de los monumentos arquitectónicos; acerca de los que dicen que el mexicano no tiene una cultura propia, podemos constatarlo en la actualidad. Como un ejemplo de esto, podemos decir que el mexicano está influido grandemente por otras culturas por medio de la música, la tecnología, la moda, etc., siguiendo así la idea de que somos "malinchistas", todo esto es como consecuencia de que no tenemos cultura y lo que debemos pensar y llevar a cabo es el adquirir una cultura propia, y además de que estemos concientes que todas nuestras necesidades las podemos satisfacer dentro de la sociedad en que vivimos.

Antes de dar un panorama general de la idiosincrasia del trabajador mexicano, creemos necesario hablar primero de lo que es la familia mexicana, que es núcleo de nuestra sociedad; en primer lugar diremos que se caracteriza por la supremacía del padre, es decir que el hombre es el que toma las decisiones acerca de su familia y que no admite que la mujer intervenga; una segunda característica la podemos ver en el sacrificio absoluto y abnegado de la madre, sin pensar en sus propias necesidades, tanto como mujer y como ser humano, todo esto por el bien del marido, de los hijos. Desde el momento que un nuevo miembro de la familia está en gestación surgen las conjeturas, unas positivas, y otras negativas, es decir, que si es niño no deberá realizar papeles o roles que les corresponden a las niñas y si los llega a realizar, que gran ofensa para el padre que ve rebajada su dignidad, desde este momento se le está inculcando al niño el machismo que ha sido muy nocivo en nuestra sociedad. Ahora bien, si es niña, esto se considera un gran problema porque habrá que otorgarle a la niña más cuidados, no sólo para su beneficio, sino para toda la familia, pues en el supuesto caso de que una mujer pierda su virginidad fuera del matrimonio, el daño va a ser no sólo para ella sino para toda la familia, que de esta forma se va a sentir burlada en su honor; además a la niña al ir creciendo se le está condenando al mismo papel de la madre y para que se le considere propiamente una mujer deberá aprender y ejecutar todas las labores domésticas del hogar, y al casarse va con la mentalidad de satisfacer en todo al marido, entrando de esta manera al sacrificio, a la abnegación en pro de sus familiares, negándose a sí misma sus propias necesidades, surgiendo así la idea de que la madre mexicana es profundamente afectuosa y cariñosa para con sus hijos.

Desde este punto de vista podemos decir que el niño tiene asegurada una infancia llena de amor, de cariño en sus primeros años. Otra característica de la familia mexicana y que está influenciada por el "machismo" es la de que el hombre cuando está casado tiene derecho de tener relaciones con otras mujeres porque de esta manera va a ser más hombre y en consecuencia va a ser más respetado por la "sociedad" en que vivimos, pero si la mujer llega a realizar tales acciones, será criticada gravemente por la misma sociedad; para ellas está negada esa acción, su lugar para ellas está únicamente en su casa, surgiendo de esta situación frases tales como: "Mi hija no la dejes estudiar porque su lugar está en su casa y su único fin es casarse y tener hijos para realizarse como mujer". Claro que esta afirmación es falsa, pues tanto los hombres como las mujeres tienen los mismos derechos de estudio, de progreso; afortunadamente estos conceptos tienden a evolucionar para bien, no sólo de las mujeres, sino del país en general.

Mentalidad del mexicano respecto a su trabajo. Desafortunadamente al trabajador mexicano se le ha encasillado en un concepto falso de que el hombre es flojo, es irresponsable, surgiendo así una frase que dice: "Los mexicanos decimos que el trabajo embrutece, parodiando la expresión original que indica que el trabajo ennoblece, también decimos que la ociosidad es la madre de una vida padre, en vez de decir que la ociosidad es la madre de todos los vicios. Además los mexicanos comentamos unos con otros que lo primero es hacer dinero y luego acostarse a tomar el sol, también los mexicanos dicen o decimos muchas veces que música pagada toca mal son, queriendo decir que trabajar de balde ni a tu padre" (18). Al escu

(18) DIAZ GUERRERO ROGELIO: Estudios de Psicología del Mexicano, Ed. Trillas, México 1968, Pag. 45

char esta forma de pensar del mexicano, uno se preguntará cómo va uno a motivar al trabajador; pero no hay que olvidar que uno como mexicano es muy bromista, que se refiere de esta manera no a todo el trabajo en general sino a los aspectos más difíciles de esta actividad; otro ejemplo - del buen sentido del humor del mexicano lo vemos con la muerte, de la cual nos burlamos, jugamos con ella, siendo que este aspecto de la vida en otros países lo ven con mucho temor.

Podemos decir por medio del conocimiento propio, - adquirido a través de la experiencia, que el trabajador, sea empleado u obrero, raras veces es estimulado, no desde el punto de vista económico que también es importante, sino desde el punto de vista humano, haciéndole comprender que su labor es importante para la empresa, es decir - que se sienta integrado a ella.

Cuando el trabajador mexicano no tiene este tipo de motivaciones, es muy posible que sienta molestia, que se sienta humillado y además que vea a la empresa como algo ajeno a él, todo esto le va a ocasionar una frustración y en consecuencia una actitud de evasión ya sea parcial o total.

Este estudio está enfocado a descubrir al trabajador de nivel medio, como es el caso de los empleados de una empresa comercial, pero creemos necesario dar un panorama general de las motivaciones que mueven a los mexicanos hacia el trabajo, independientemente que sean obreros, empleados o ejecutivos:

- a) - En primer lugar, todos sabemos que toda persona -- para sobrevivir necesita satisfacer sus necesidades fisiológicas, y las va a satisfacer por medio de un trabajo que le va a proporcionar los medios para -- tal fin; según estudios de Díaz Guerrero, el mexicano, hablando en promedio, ha tenido oportunidad de experimentar lo que es el hambre en mayor o menor -- grado, tan es así que se afirma que la conducta del mexicano se explica por el hecho de que no está o -- no estamos bien alimentados, para ejemplificar lo -- anterior mencionaremos una frase típica del trabajador mexicano. "El trabajo no me da más que para -- comer".
- b) - El dinero es otro factor que motiva al mexicano a -- trabajar, ante esto podemos decir que "el obrero valoriza altamente el dinero, pero no como tal, sino -- porque cree encontrar en el la solución a todos sus problemas", ⁽¹⁹⁾ mucha gente piensa que el dinero es la felicidad, pero no es cierto, ya que la felicidad no se compra en primer lugar y además, hablar -- de felicidad es muy ambiguo, pues cada persona tiene su propio concepto de este elemento de la vida.
- c) - Necesidad de la estima propia. Una persona al ingresar a una organización va a tratar de satisfacer la necesidad de autovaloración, para que se convenza a si mismo de que es capaz y que puede serle -- útil tanto a su familia como a la sociedad misma; -

(19) DIAZ GUERRERO ROGELIO, Ibid, Pag. 59

además decimos esto porque hay o habemos mexicanos_ que no sabemos valorarnos adecuadamente, ya sea que, o nos sobrevaloramos o nos sentimos menos de lo que somos, desde el punto de vista de inteligencia, crea tividad, capacidad operativa, etc.. Este sentimiento de inferioridad tiene su origen desde la infancia, cuando el niño compara lo insignificante de su fuerza física o mental en relación a su padre y si_ hablamos desde el punto de vista histórico, nos daremos cuenta que el imperio azteca al ser sometido_ por los conquistadores españoles hubo una mezcla de sangre, surgiendo los mestizos (que en la actualidad ocupan la mayor parte de la población mexicana) que eran humillados, maltratados, o sea que los -- creían de muy bajo nivel psico-socio-cultural, surgiendo de esta manera un sentimiento de inferioridad; pero en la actualidad dicho sentimiento va desapareciendo, pues como ya habíamos mencionado anteriormente, la vida es cambiante y todo tiende a evolucionar.

- d) - Necesidad de elevar la técnica. Una característica que tiene el trabajador mexicano es su bajo nivel - tecnológico, son pocas las personas especializadas, por lo tanto se debe promover, elevar el nivel técnico de la mayoría de los trabajadores para bien - del país en general.

Por último diremos que el trabajador mexicano tiene la capacidad para ejecutar o efectuar cualquier función - de la empresa y uno como especialista en el área de Recursos Humanos deberá saber motivar al personal, además de - otorgarle una efectiva capacitación para que pueda desarollar toda su capacidad.

3.3. Tendencia a Una Administración Participativa.

En los puntos anteriores ya hablamos de los factores internos y externos que pueden y que afectan a la organización, por otra parte se dio un panorama general del perfil del comportamiento y actuación del Mexicano dentro de las organizaciones.

Dentro de este capítulo trataremos de establecer los requerimientos o factores necesarios para tratar de implementar una administración participativa.

En primer término analizaremos cuatro tipos o expectativas de los individuos dentro de una organización para ello nos auxiliaremos del criterio de Edgar Shein que nos dice que existen cuatro tipos de individuos en la organización a saber:

1. Hombre Racional Económico.

Supuestos:

- 1.1. El hombre está motivado principalmente por incentivos económicos.
- 1.2. Como los incentivos están bajo control de la organización, el hombre puede ser (manejado) manipulado, motivado y controlado.
- 1.3. Los sentimientos humanos son irracionales.
- 1.4. La organización se debe estructurar para que mentalice y controle al subordinado.

ESTRATEGIA DIRECTIVA.

La organización compra los servicios y la obediencia dando recompensas económicas y se protege a si misma y al empleado de lo irracional de los sentimientos mediante sistemas de autoridad y control.

EVIDENCIAS:

- a) En líneas de montaje en cadena.
- b) Producción masiva donde los incentivos económicos - han probado ser motivadores eficaces.

2. Hombre Social.

Supuestos:

- 2.1. El hombre se haya motivado básicamente por necesidades sociales.
- 2.2. Ha desaparecido el significado del trabajo.
- 2.3. El hombre responde más a las fuerzas sociales del grupo de compañeros que a los incentivos y controles de la organización.
- 2.4. El hombre responde a la dirección en la medida que el supervisor satisface sus necesidades.

ESTRATEGIA DIRECTIVA:

- a). El director no solo debe prestar atención a la tarea sino más a las personas.

- b). En vez de preocuparse de motivar y controlar, preocuparse por los sentimientos y sentido de pertenencia y de identidad.
- c). Reconocer la existencia de grupos, pensando en incentivos grupales más que en individuales.
- d). Reconozca la existencia de necesidades diferentes a las económicas.

EVIDENCIAS:

Tomamos como evidencia el plan Joseph Scanlon, el programa sugiere programas donde los trabajadores mejoran sus métodos de trabajo y si se conseguía una reducción de costos, estos deberían de pasar a formar parte del salario del trabajador. (grupo).

3. Hombre que se Autorrealiza.

Supuestos:

- 3.1. Las motivaciones de los seres humanos se dividen en categorías (ver Cap. I "La motivación"- Pag. 23) y se distribuye en jerarquias.
- 3.2. Es probable que los incentivos y controles re-
rullan al hombre a un aspecto menos maduro.
- 3.3. El hombre intenta comportarse de una manera ma-
dura en el trabajo.

ESTRATEGIA DIRECTIVA

- a)- El problema radica en si el empleado es capaz de en-
contrar en el trabajo un significado que le de un
sentido de auto-estima y orgullo.

- b)- Hay que delegar la d6sis exacta de responsabilidad_ que el individuo pueda soportar.
- c)- El uso de las capacidades del subordinado y logro - de los objetivos de la organizaci6n (eficiencia).

EVIDENCIAS: (Michigan)

Dichos estudios estaban dirigidos hacia la supervisi6n centrada en el hombre contra la supervisi6n centrada en la producci6n y en ellos se vincula m6s el deseo de - autorrealizaci6n que el social.

DIRECCION FACILIDAD AUTORREALIZACION

4. Hombre Complejo.

Supuestos:

- 4.1. El hombre es muy variable.
- 4.2. El hombre aprende nuevas motivaciones de sus - experiencias organizacionales.
- 4.3. La motivaci6n del hombre puede variar en una - misma organizaci6n, al estar en la organiza--- ci6n formal o informal.
- 4.4. El hombre puede responder a diferentes estrate_ gias directivas dependiendo de sus motivacio-- nes, capacidad y la naturaleza del trabajo que realiza.

ESTRATEGIA DIRECTIVA:

- a) Debe ser buen diagnosticador.
- b) Saber valorar el espíritu de creatividad.
- c) Tener flexibilidad personal.

EVIDENCIA:

En los estudios realizados por Roberth Blauner:

- I Encontró diferentes estados psicológicos dependiendo de la naturaleza del trabajo.
- II Incapacidad de influir en la situación laboral.
- III Pérdida de sentido en la tarea.
- IV Falta de sentimiento de pertenencia a una organización.
- V Vivencia de que el trabajo es un medio para conseguir un fin.

Esta división que hace Edgar Shein nos da la pauta para determinar o tratar de conocer a nuestro personal (primer factor) ya que mediante el conocimiento de nuestro personal podremos determinar el tipo de dirección a seguir tratando de canalizar esta información para el logro de los objetivos, no sólo de la organización, sino además los objetivos particulares de cada individuo. Para el logro de la implementación de una administración participativa dentro de la organización debemos tomar en cuen-

ta el tipo de dirección que se lleve a cabo, no podemos - hablar de una administración participativa si el tipo de dirección es autocrática o indiferente, sino más bien tiene que ser un tipo de dirección donde se tome en cuenta - el factor humano, no sólo en la forma de motivarlo, sino también tomar en cuenta la capacidad de innovación y la - búsqueda de la autorrealización mediante la participación en algunas de las decisiones donde se crean capaces de -- darlas y este tipo de dirección debe ser de tipo democrático participativo que viene siendo el segundo factor, - para el logro de esta.

Otro factor que podemos citar (3er. factor) es de - carácter externo. Como se ha visto en el capítulo anterior son muchos los factores externos que modifican el ambiente organizacional de una empresa, pero también estos factores llegan a influir de una manera importante en -- cuanto a la participación individual del empleado en la - toma de decisiones de una empresa. (El empleado puede tomar parte de algunas de las decisiones que tome la dirección). Este otro factor lo encontramos en los MODELOS SOCIALES DE DESARROLLO: (Tipos de Organización).

A continuación, analizaremos algunos modelos de desarrollo aplicados a nivel mundial y a nivel nacional.

MODELOS SOCIALES DE DESARROLLO.

I MODELO TECNOCRÁTICO.

Para poder entender este modelo de desarrollo social definiremos el significado de los siguientes términos, - para poder pasar de lleno a una explicación genérica de - este modelo.

TECNOLOGIA:

Conjunto de conocimientos propios de un oficio mecánico o arte industrial que involucra términos técnicos y un lenguaje propio.

TECNO-ESTRUCTURA:

Su función principal es la fabricación de mercancías y la subsiguiente manipulación y el necesario desarrollo de la demanda por la sociedad.

TECNOCRACIA:

Es la expresión sublimizada de la división entre trabajo intelectual y trabajo manual, la división entre operar y decidir.

La administración se ha convertido en un instrumento al servicio de un estrato técnico, de una élite de poder (grupo de técnicos, profesionistas y especialistas altamente calificados) que con la ayuda de modernas técnicas de manipulación de los medios masivos de difusión y de estructuras de organización social fuertemente estratificada y jerarquizadas toman las decisiones.

El modelo tecnocrático niega la participación del individuo, lo condena a una enajenación y frustración al negarle su esencia social de participar en decisiones, políticas, económicas y sociales.

II MODELO BUROCRATICO

En los países llamados socialistas hay un estrato burocrático que aunque no tiene posición formal de los bienes de producción decide sobre las diferentes actividades sociales de las masas.

Respecto al modelo tecnocrático la diferencia estriba en que el modelo tecnocrático basa su poder de decisión de una estructura política determinada que impide a través de su autoritarismo la participación de las masas en lo político, económico y social.

En los países burocratizados si bien la propiedad es de carácter social, la disponibilidad sobre la misma se encuentra reducida y limitada por el estrato burocrático que es el que decide cómo, qué y donde se va a producir. Por otro lado la similitud que podemos encontrar con el modelo tecnocrático sería en que ambos modelos niegan la participación de los subordinados.

El problema de la burocracia es desarrollar una dinámica social que permita realmente la participación del hombre y que plantee la desaparición del estrato burocrático.

III MODELO DEMOCRATICO

La administración es el instrumento para que las sociedades se independicen, política y económicamente, para organizar socialmente la actividad del hombre y su lucha sobre la naturaleza, haciendo un compromiso con las necesidades sociales.

Este tipo de modelo compromete al individuo a la participación dentro de la toma de decisiones.

Asimismo, podemos hablar de una variedad de modelos adoptados por una infinidad de países a nivel mundial, modelos que permiten y toman en cuenta a uno de los factores más importantes dentro de cualquier organismo social, nos referimos al factor humano, ejemplo de ello lo encontramos en "El control obrero" en Bolivia, "La comunidad -

industrial", en Perú, "La Autogestión" en Yugoslavia, "El Kibutz", en Israel, "El Koljos", en Rusia, "La Comuna", - en China, "Los Consejos Obreros", En Checoslovaquia, Polonia, Alemania Oriental y en México, concretamente las organizaciones Ejidales y Sociedades Cooperativas.

Estos tres factores (Elemento humano, tipo de dirección, forma de organización) creemos que son los básicos a analizar para la implementación de una administración participativa.

3.4. Kobayashi y su Teoría.

Una de las principales tareas del administrador de empresas, es crear una administración que sea capaz de comprender correctamente la relación entre el individuo y su trabajo y que además pueda motivar a la persona a trabajar.

Al respecto existen varias teorías acerca de la creación de una administración que contenga estas características, mas sin embargo nos parece importante señalar una de ellas, que más que una teoría son experiencias vividas en la realidad, tales como las llevadas a cabo en la planta japonesa Atsugi de Sony por el genial Shigeru Kobayashi, experiencias facinantes que en muchos casos son producto indudable de una manera de vivir diferente a la nuestra. Pero lo básico en su filosofía, sus ideas y convicciones acerca de la naturaleza humana son tan validas allá como aquí.

A continuación expondremos a grandes rasgos tal como él define su filosofía; Kobayashi, predica una filosofía basada como el dice en principios de antiorganización y afirma que toda estructura actual de todas las organizaciones está orientada hacia un trabajo carente de significado y que es esta la tarea del ejecutivo moderno en convertir el trabajo en algo significativo: trataremos de ubicar sus principales ideas en tres puntos básicos:

- 1.- Todos los seres humanos, en lo profundo sienten el deseo de dedicarse al trabajo como elemento central en su vida y aún de entregarse completamente a su trabajo.

- 2.- La administración tradicional está creando todo -- tipo de problemas humanos, al tratar habitualmente a los humanos como si fueran máquinas o animales domésticos.

- 3.- La tarea de lograr innovaciones en la administración se hace más difícil mientras más crecen las organizaciones.

Al entrar como gerente de la planta Atsugi no es un experto en ello pues, inicia con estas palabras: "No se nada de transistores, pero me gustan mucho los seres humanos, vamos a hacer nuestros mejores esfuerzos juntos".

Kobayashi no es un ingenuo, conoce mucho acerca de la naturaleza humana y dice:

"No confío en el comportamiento de los seres humanos; con todo, sé que puedo confiar en los seres humanos como tales", "Se que los seres humanos no son felices haciendo el mal, los seres humanos desean comportarse correctamente. Es por su propia fragilidad y por el trato que recibe de los demás que se vuelve rebelde y desafortunadamente pierde el sentido de los valores morales". Pero si confiamos en los seres humanos -nos dice- a pesar de su fragilidad tratarán de merecer la confianza depositada en ellos.

Con esas bases filosóficas emprende el restablecimiento del humanismo en la planta, para pasar después a lo que él llama el sistema república donde "todo mundo es gerente". Así logra una organización creativa que ha de desembocar finalmente en su meta suprema: convertir el trabajo carente de significado en trabajo significativo y lograr por consiguiente la total dignificación del ser humano.

EL HUMANISMO RESTABLECIDO.

La espina dorsal de las relaciones obrero-patronales de la planta Atsugi, la constituye "La confianza que hemos depositado en nuestro personal demostrada de muchas maneras, la seguridad nacida de sus esfuerzos de vivir -- conforme a esta confianza y la satisfacción universal que de ello ha resultado".

Para ello fue necesario cambiar toda la mentalidad de la organización a una administración basada en la confianza en los seres humanos y centrada en las necesidades y deseos de ellos. "Una decisión consciente de parte de los ejecutivos para desechar sus preocupaciones mesquinas con su propia posición como patronos, y abolir, de una vez por todas, sus desagradables connotaciones de autoridad y poder". Las muestras de confianza dadas por la administración requirieron valor y verdadera fe en los seres humanos.

VICTORIA DEL SISTEMA REPUBLICA.

"La tendencia del actual sistema de trabajo de enajenar a las personas, significa que los seres humanos se ven destruidos por el trabajo". ¿Cómo podemos establecer un sistema que permita a las personas trabajar voluntariamente y las haga sentirse dignas de estar vivas?. Los seres humanos, primero que nada, deben convertirse en el foco central del lugar de trabajo si deseamos transformar a éste en un medio ambiente que pueda contribuir el crecimiento y al desarrollo de los seres humanos.

Por lo tanto Kobayashi convierte a cada trabajador en un gerente. Un gerente de su propio trabajo. Cada quien es responsable de la calidad de su trabajo, de sus normas y de sus estándares.

¿Utopía, sueño? "En la planta Atsugi, dejamos a los obreros manejar sus propios puestos. Los dejamos planear, ejecutar y controlar su trabajo". Los resultados son, en sus palabras, emocionantes y fantásticos. "Los seres humanos son capaces de lograr que excedan los límites de la imaginación".

LA ORGANIZACION CREATIVA.

"El valor intrínseco de una empresa, como el de un ser humano, radica en su vitalidad". Basado en este principio, Kobayashi destruye muchos conceptos tradicionales de autoridad y de poder y crea una organización donde ciertamente existe conflicto, ya que dice él: "El conflicto es la fuente misma de la creación".

Así, mantener permanentemente joven la organización es su meta y para ello tiene que acabar con normas, reglamentos y sistemas que aniquilan a la empresa, que la hacen inflexible y burocrática.

¿Qué tipo de organización ha tratado de crear Kobayashi? Una organización que motive a las personas, que garantice la acción voluntaria individual sin verse desintegrada y que habilite a todos para luchar por el logro de los objetivos de grupo.

Debe también orientar la toma de decisiones hacia las personas que tienen el conocimiento de los hechos, independientemente de su posición jerárquica y convertir al gerente en un vigilante de la razonabilidad. No existe, según él, garantía que el alto ejecutivo haga siempre un juicio correcto.

Por lo tanto, los juicios debe hacerlos quien tiene los elementos para ello. El derecho último de formular decisiones se encuentra en manos de los hechos y situaciones que nos rodean.

Esta filosofía invalida la antigua creencia de que los gerentes utilizan a la gente para realizar su trabajo y se plantea una pregunta y una respuesta en las palabras que siguen: ¿Cómo entonces, han de realizar su trabajo los gerentes si no pueden utilizar a las personas para lograrlo? Yo considero que deben auxiliar a las personas para llevar a cabo voluntariamente las tareas necesarias.

Para los seres humanos, vivir no significa vivir sin propósitos. Vivir es dedicarse a un trabajo significativo. El trabajo carente de significado es un vicio; el trabajo significativo es una virtud.

Ya nos dice al principio que toda la estructura actual de los negocios está orientada hacia un trabajo carente de significado y que es tarea primordial del ejecutivo moderno convertir al trabajo en algo significativo.

Sin dejar de reconocer los méritos de los trabajos de Taylor y de la revolución industrial de Ford, acusa a éstos de ser los creadores de esta situación inhumana en que se convierte al trabajador en una máquina y se le manipula como tal. Es necesario cambiar de una administración orientada a las máquinas, a una administración orientada a las personas.

La única forma de convertir la inquietud obrera en canales constructivos, y no destructivos, es revivir la humanidad en el trabajo. Kobayashi no está solo en esta idea de trabajo significativo. En el mundo entero se ha ido reconociendo que el ser humano necesita trabajar como tal y no como máquina.

En compañías tan importantes como la Volvo y Texas Instruments se han modificado radicalmente los sistemas de trabajo para lograr hacer el trabajo más humano, más digno y más significativo.

Veamos como describe Kobayashi este trabajo: "El trabajo significativo representa una asignación responsable y estimulante en la cual las personas, guiadas por su inevitable necesidad de vivir, fijan sus propias metas, establecen planes de acción para alcanzarlas, ejecutan sus planes y coordinan los resultados. Esta es la verdadera forma del trabajo de los seres humanos, y no hay otras. Cuando se obliga a los seres humanos a dedicarse a un trabajo carente de significado, el significado total es la autodestrucción. Cuando la labor carente de significado se traduce en trabajo significativo, los seres humanos comienzan a demostrar un potencial de crecimiento que es casi inimaginable". (20)

La filosofía que predica Kobayashi parecerá para algunos utópica, ya que es difícil pensar que todos los individuos son iguales o actúan de una manera semejante a los demás, más sin embargo, y como se dijo al principio, "Lo básico de su filosofía, sus ideas y convicciones acerca de la naturaleza humana son tan validas allá como aquí".

(20) VICTOR HERNANDEZ RODRIGUEZ. "La Administración Creativa de Kobayashi" Vicepresidente de la comunicación de publicaciones de la confederación U.S.E.M.

" LA TENDENCIA DEL ACTUAL SISTEMA
DE TRABAJO DE ENAJENAR A LAS -
PERSONAS, SIGNIFICA QUE LOS SE-
RES HUMANOS SE VEAN DESTRUIDOS_
POR EL TRABAJO " .

ONOFRE ORTIZ VIRGILIO
VARGAS ROJAS MANUEL

C A P I T U L O 4 .

4. " PROCESO DE INVESTIGACION SOBRE ACTITUDES
Y MOTIVACIONES " .

4.1. Marco de Referencias

Una de las principales tareas del administrador de empresas es crear una administración que sea capaz de comprender correctamente la relación entre el individuo y su trabajo, y que además pueda motivar a las personas a trabajar.

En éste último aspecto, daremos una gran importancia, ya que a lo largo de nuestro estudio hemos dado pautas generales de cómo comprender la conducta humana.

Es difícil de precisar ciertos aspectos o actitudes acerca del comportamiento humano, es por ello que el principal interés de esta investigación nos ha llevado a tratar de introducirnos a éste tipo de fenómenos de la conducta humana.

Sin embargo nuestro interés se enfocó más específicamente a la actuación de las personas en su trabajo, es decir un estudio el cual nos da un panorama general del cómo y el por qué de la motivación hacia el trabajo.

El presente estudio se llevó a cabo dentro de una organización dedicada a la distribución de artículos del hogar, por razones éticas, no mencionamos los nombres de las empresas, pero al referirnos a éstas las denominaremos "Distribuidoras de Artículos del Hogar". El enfoque principal de nuestro estudio es el de llevar a cabo una pequeña Auditoría dentro de estas organizaciones a nivel medio (personal administrativo) contando para ello con una metodología la cual nos permitirá aplicar criterios para una implementación de un modelo motivacional.

4.2. Aspectos a Investigar

Después de dar un panorama teórico acerca de nuestra investigación y al tener que llevar a cabo el aspecto práctico del mismo, debemos decir que para realizarlo, enfocaremos nuestro análisis sobre tres puntos básicos, los cuales al ser desarrollados darán lugar al estudio de aspectos importantes acerca de la motivación, los puntos a los que nos referimos son:

1. ¿Qué satisfactores son los más importantes para los empleados de nivel medio de una "Distribuidora de Artículos para el Hogar" que influyan en la realización eficiente de sus labores y en la consecución de un desarrollo tanto personal como general de la empresa?.
2. ¿Hasta qué grado se encuentran motivados los empleados de nivel medio de una "Distribuidora de Artículos para el Hogar" y hasta que grado se preocupa la Dirección para motivar al personal de dicho nivel, con el fin de que éste tenga la disposición suficiente para explotar sus capacidades tanto físicas como mentales en el desarrollo de su trabajo?.
3. ¿Qué tan importante es para los empleados el que exista un medio ambiente adecuado no sólo desde el punto de vista físico (instalaciones de trabajo como son: iluminación, ventilación, equipo de oficina, etc.), sino también desde el punto de vista: atmósfera de grupo, es decir, donde exista la cooperación, comprensión y comunicación entre el personal de la empresa, para que de esta manera puedan llevar a cabo de una manera eficaz y eficiente sus funciones?.

Con el estudio de estos puntos esperamos introducirnos en lo que se refiere al ambiente organizacional que priva en este tipo de empresas, y además, buscamos conocer de qué medios se auxilian para motivar adecuadamente a sus trabajadores.

Para realizar este estudio nos hemos de basar en un programa, que deberá comprender diversos aspectos, que al estarlos analizando de una manera objetiva, metódica y completa nos darán la pauta para obtener mayor información acerca del tipo de empresa que estamos estudiando, como consecuencia de esto, obtendremos conclusiones verdaderas que nos han de permitir conocer más profundamente a estas organizaciones, desde luego enfocado, al tipo de motivación que tiene su personal de nivel medio; ante esta situación estaremos facultados para emitir sugerencias, que tengan como propósito el modificar o mejorar tipos de motivación ya implantados, con el fin de elevar la productividad de sus trabajadores, y además, que éstos se sientan parte íntegra de la empresa.

4.3. Definición de Objetivos.

Para la realización de éste estudio nos hemos planteado de antemano objetivos básicos en cuanto al comportamiento humano, enmarcándonos en la conducta del individuo para la realización de su trabajo.

A continuación mencionamos nuestros objetivos básicos:

- A) Determinar cuál es la motivación principal que tiene el trabajador mexicano de nivel medio al estar laborando en una distribuidora de Artículos del Hogar.
- B) Detectar qué importancia tiene para el empleado de nivel medio el que exista un medio ambiente adecuado, no sólo desde el punto de vista físico, sino también desde el punto de vista Atmósfera de grupo; y si éste factor lo podemos considerar como un tipo de motivación.
- C) Detectar las posibles fallas en cuanto a los programas de motivación que se llevan a cabo en empresas de éste tipo.
- D) Implementar los recursos humanos para el logro de objetivos tanto personales como institucionales.
- E) Analizar y evaluar los medios motivacionales con los que cuenta la empresa.
- F) Desarrollar un modelo óptimo de motivación que permita alcanzar los objetivos institucionales.

- G) Analizar y evaluar el programa de desarrollo y promociones de personal.

4.4. Recopilación de Datos.

En esta fase de nuestra investigación vamos a describir en forma general las técnicas y/o herramientas en que hemos de auxiliarnos para poder obtener los elementos necesarios que nos han de servir para confirmar o rechazar las hipótesis que hemos de plantearnos; para tal efecto pensamos que es importante conocer y comprender algunos conceptos básicos tales como:

1.- Razonamiento Lógico.

Es un encadenamiento de juicios en el que uno de ellos es consecuencia de otro o de otros.

2.- Juicio.

Es una forma de pensar en la que se afirma o se niega alguna idea de algo o de alguien.

Para que se considere a un razonamiento como tal, es necesario que un juicio se derive de otro, ya que los juicios que plantean y apoyan un razonamiento se denominan premisas y como consecuencia de esto se derivan conclusiones.

3.- Método Lógico.

Un método lógico es aquella secuencia cronológica y objetiva de actividades o pasos para la consecución de un fin determinado.

4.- Clases de Métodos Lógicos.

Para efectos de nuestra investigación, hemos de -- auxiliarnos de un solo método lógico, que es el de Inducción, pero creemos interesante dar una descripción en forma breve de los métodos lógicos más usuales, esto con el propósito de que se puedan comparar y a la vez para que quede mejor comprendido el porqué nos enfocamos a un sólo método lógico:

- A). Inducción. Es el método de razonamiento lógico que hemos de utilizar, porque dicho método se inicia en casos particulares, aislados para después proyectarse hacia marcos generales, es decir que vamos a iniciar de una muestra representativa, para de este modo poder dar un panorama general de nuestro universo; en nuestra investigación el universo lo componen todas las Distribuidoras de Artículos para el Hogar establecidas en el Distrito Federal y la muestra la integran sólo una parte de este tipo de empresas.

- B). Deducción. La deducción es el método de razonamiento lógico que se inicia en un marco general de referencia y se proyecta hacia casos particulares; en la deducción se comparan las características de un caso u objeto, con la definición que se ha establecido en forma estandarizada para todo tipo de casos u objetos.

- C). Analogía. Es el método de razonamiento lógico por medio del cual se enfoca hacia la semejanza de algunas características que hay entre dos --

casos u objetos, con la probabilidad de que las características resultantes sean también semejantes.

D). Análisis. Es un método de razonamiento lógico por medio del cual se separan todos los componentes que constituyen una unidad, con el propósito de estudiarlos por separado para poder analizar sus relaciones.

E). Síntesis. Este es un método de razonamiento lógico por virtud del cual se van a reunir varios elementos dispersos para poder constituir una nueva unidad o totalidad; es de mencionar que éste método nos será de mucha utilidad para formular nuestras hipótesis.

5.- Métodos Científicos para la Recopilación de Datos.

Para la recopilación de datos existen dos tipos de métodos:

A). Observación. Este método científico es el que vamos a utilizar para nuestra investigación, dicho método tiene como característica principal la observación, a través de la cual vamos a percibir los fenómenos en el campo de acción seleccionado ya sea de manera directa o por medio de técnicas apropiadas como los cuestionarios, que son los que vamos a utilizar, es decir, que de esta manera vamos a reducir la subjetividad de nuestra investigación a través de una observación controlada; este método científico de recopilación de datos tiene la limitante de no poder intervenir activamente en los fenómenos, sino simplemente como expectadores.

Ante tal situación debemos procurar seguir los siguientes lineamientos:

- a) Al observar los fenómenos, nosotros como investigadores debemos incluir todos los elementos - que nos puedan servir para conocer más a fondo - nuestra área de investigación.
 - b) Nosotros como investigadores debemos ser escrupulosos en la búsqueda de datos para registrar - sólo lo que realmente interese.
 - c) Lo que observamos debemos cuantificarlo adecuadamente.
- B). Experimentación. Es el método científico de -- recopilación de datos en el cual el investiga-- dor participa, activamente en la producción del - fenómeno estudiando; el experimento constituye - un evento planeado y efectuado por el investiga - dor para llegar a conocer más a fondo dicho -- fenómeno.

Después de este breve análisis, pensamos que queda - mejor comprendida la forma en que hemos de recopilar los - datos necesarios para realizar nuestra investigación de - campo.

4.5. Metodología.

Esta fase constituye en sí la serie de actividades que hemos de llevar a cabo para conseguir el objetivo de nuestra investigación, con el propósito implícito de confirmar o rechazar nuestras hipótesis; metodología es la ciencia que trata del método, método proviene de los vocablos griegos: Meta- A lo largo, Odos- Camino; de tal manera que método es la forma de proceder en determinada actividad sujetándola a un fin; Metodología de la Investigación es el método o camino que hemos de seguir para obtener la información necesaria sobre una determinada área del conocimiento, que en este caso es acerca de las motivaciones y actitudes que existen en los empleados de nivel medio de una Distribuidora de Artículos para el Hogar.

Antes de profundizar en el desarrollo de nuestra metodología, creemos necesario dar una definición general de cada una de las actividades que constituyen nuestra investigación de campo:

1. Programa. Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino también el tiempo necesario para realizar cada una de estas actividades u operaciones.

A)- Formulación de Hipótesis. Para poder formular nuestras hipótesis, es necesario saber que es una hipótesis: Hipótesis es una proposición o supuesto que se formula sobre los elementos desconocidos de un hecho o fenómeno, con el fin de llegar a conocerlos; la palabra Hipótesis proviene de los vocablos griegos: Hipo- Bajo, --

Thosis- Posición o Situación, es decir que la hipótesis es la explicación supuesta sobre algunos hechos o fenómenos, dentro del método científico la hipótesis constituye la anticipación de la naturaleza, que condiciona el proceso de la investigación.

Reglas para formular hipótesis:

- a)- Relación lógica con el hecho que pretende explicar.
- b)- La hipótesis debe ser susceptible de ser verificada.
- c)- Una hipótesis debe formularse con el propósito de llegar a formular teorías en la forma más simple que sea posible.
- B)- Determinación de la Muestra. Para toda investigación de campo la determinación de la muestra es necesaria y pensamos que en nuestra investigación no lo es menos, ya que nuestro estudio está enfocado a las actitudes y motivaciones de los empleados en las empresas de Artículos para el Hogar establecidas en el Distrito Federal; de tal manera que nuestra muestra estará determinada por sólo un segmento de este tipo de empresas; la muestra se define como la selección de la parte de un todo, por medio de la cual se deducen consecuencias respecto del conjunto.

C)- Diseño del Cuestionario. El cuestionario es -- un instrumento por medio del cual el investigador va a obtener información necesaria para poder llevar a cabo su investigación; podemos -- decir que nuestro cuestionario va a ser de tipo mixto, es decir, que va a contener preguntas de respuesta abierta como de elección forzosa.

Ventajas de los cuestionarios:

- a). Ahorro de tiempo, ya que se obtiene un mayor - número de datos en un lapso mínimo.
- b). Su costo es menor.
- c). Mayor facilidad para el procesamiento de datos_ obtenidos (tabulación).
- d). La nula interacción entre las partes reduce la_ contaminación de la información.
- e). Es posible la cuantificación de respuestas.

Este tipo de instrumentos como es el cuestionario - también tiene sus limitaciones, por lo que hay que tener_ cuidado al elaborar nuestro cuestionario y al aplicarlo - a la muestra para disminuir al mínimo dichas limitaciones que consisten en:

- a)- Falta de profundidad, pues el cuestionario no - se detiene en aspectos de interés especial.
- b)- La baja escolaridad de los encuestados provoca_ que no siempre comprenda lo preguntado.

- c)- No siempre es posible conseguir muestras representativas.
 - d)- Cuando se solicita el nombre del encuestado, la respuesta suele ser acomodaticia.
 - e)- Cuando las respuestas no se ajustan a la realidad, se afectará negativamente la validez de los datos.
 - f)- Cuando no puede establecerse una generalización sobre la confianza de los datos, se afecta en forma general los resultados.
- D)- Realización de la Encuesta. Esta fase de la investigación consiste en la recopilación de datos mediante el contacto directo de uno como investigador con los elementos (personas encuestadas) previamente determinados en la muestra, por medio de cuestionarios ya elaborados, ésta encuesta debe ser realizada a través de una planeación meticulosa y con un máximo de precisión y apreciación durante las entrevistas; pensamos que la encuesta realizada en forma directa con las personas seleccionadas es la más útil, ya que proporciona más información que cualquier otra, se obtiene mayor cooperación de la persona entrevistada y además se pueden observar y registrar datos subjetivos de mucha importancia; hay otras técnicas de encuestas como las encuestas por teléfono y los cuestionarios por correo.

E)- Tabulación e Interpretación de los Datos. En esta etapa de nuestra investigación se van a tabular, analizar e interpretar los datos obtenidos de la encuesta; Tabulación es el proceso de ordenar y clasificar los datos sobre formas o documentos que les den significado; analizar los datos tabulados es estudiarlos en una forma detallada y objetiva para poder determinar problemas o situaciones existentes; Interpretación de los datos es el asignar una explicación al fenómeno o problema estudiado.

4.5.1. Programa.

Para la realización de nuestra investigación - hemos contado con tiempo necesario para poder - recabar todo tipo de información que requeramos para el buen desarrollo de nuestro trabajo.

Nuestro programa se basa principalmente en cinco -- puntos básicos:

- a) Formulación de hipótesis.
- b) Determinación de la muestra.
- c) Diseño del cuestionario.
- d) Realización de la encuesta.
- e) Tabulación e interpretación de resultados.

4.5.2. Formulación de la Hipótesis.

En la realización de nuestra investigación nos he mos planteado dos hipótesis principales para el desarrollo de la misma.

Hipótesis:

1. La motivación principal del mexicano hacia el - trabajo es de carácter monetario sin tomar en - cuenta los objetivos institucionales.
2. El trabajador desarrollará sus habilidades y - capacidades en la medida en que el medio ambiente organizacional se lo permita.

4.5.3. Determinación de la Muestra.

"El estudio de diversos fenómenos del campo de las ciencias del comportamiento se ve con frecuencia limitado por la problemática impuesta a los investigadores, por las dificultades, en múltiples ocasiones insuperables, a las que se enfrenta para contar con muestras aleatorias representativas. Estrictamente hablando, la inferencia estadística solamente puede fundamentarse en el muestreo probabilístico en el cual -- cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida y no nula de ser seleccionado"(21)

En nuestro caso para medir las actitudes y motivaciones entre empleados de nivel medio en una distribuidora de Artículos para el Hogar sería necesario contar con un listado completo de todos los empleados existentes a nivel medio de éste tipo de Empresas para tomar de ahí casos al azar. Así pues, en virtud de tales dificultades, se decidió seguir otro procedimiento, el cual consiste en estudiar grupos de personas a los cuales tienen acceso fácil. Es de notarse que en tales casos los resultados pueden solamente hacerse valer para los grupos estudiados sin que pueda garantizarse la propiedad de una generalización más amplia a otros grupos semejantes. Es decir, existe una limitación, en estos casos, a una de las tareas básicas de la ciencia que consiste en inferir las caracterís-

(21) FERNANDO ARIAS GALICIA. "Revista de la Facultad de Contaduría y Administración", No. 82; México, D.F., Edit. UNAM; Julio 1976, Pág. 116.

ticas y atributos de grupos numerosos a partir de muestras representativas. Sin embargo, las dificultades prácticas, de tener muestras probabilísticas en forma absoluta que se tuvieron al realizar la investigación fueron debidamente resueltas.

Asimismo, hacemos del conocimiento del lector - tomar en cuenta dichas limitaciones al hacer - sus propias conclusiones.

4.5.4. Diseño del Cuestionario.

1. De los siguientes factores enumere por --- orden de importancia los que considere más - significativos para el buen desempeño de su trabajo.

- () TENER UN JEFE COMPRENSIVO Y BUENO.
- () TENER UN BUEN SUELDO.
- () QUE LE RECONOZCAN SU TRABAJO.
- () ESTAR EN UN GRUPO DE TRABAJO DONDE EXISTA LA COOPERACION MUTUA.
- () CONTAR CON BUENAS INSTALACIONES DE TRABAJO.
- () REALIZAR UN TRABAJO EL CUAL ME SATISFAGA.

2. Participa usted en la toma de decisiones en_
cuanto a las modificaciones o mejoras que -
se llevan a cabo en su departamento.

SI EN QUE FORMA _____

NO DIGA USTED POR QUE _____

3. Qué tan importante considera usted la remune
ración que recibe por el desempeño de su --
trabajo. Diga usted por qué.

4. Se siente a gusto con su puesto actual, le -
gustaría cambiar, por qué.

5. Se siente parte importante de la empresa,
por qué.

6. Tiene y existen buenas relaciones interperso-
nales con sus compañeros de trabajo?.

NO POR QUE _____

7. En cuántas ocasiones ha cambiado de puesto?
_____ se ha sentido satisfecho?

8. Considera usted que le han reconocido su --
trabajo.

SI EN QUE FORMA _____

NO POR QUE _____

9. A qué nivel considera encontrarse en cuanto -
al puesto que ocupa, de acuerdo a sus conoci-
mientos.

ALTO NIVEL DIGA USTED POR QUE _____

 MEDIO NIVEL _____

 BAJO NIVEL _____

10. Qué opina usted de su empresa en relación a -
las demás.

11. Particularmente qué espera usted de su -----
empresa.

4.5.5. Realización de la Encuesta.

La encuesta se llevó a cabo en distintas empresas dedicadas a la distribución de Artículos para el Hogar, por razones éticas no mencionamos el nombre de dichas empresas, al referirnos a éstas las denominaremos "Distribuidoras de Artículos para el Hogar", para ello se contó con un cuestionario previamente elaborado, el cual fue aplicado únicamente a los empleados de nivel medio (Oficinistas); estas empresas o compañías se determinaron mediante una muestra, con las características antes mencionadas (ver 4.5.3); al llevar a cabo esta encuesta nos encontramos con limitaciones ya características en este tipo de investigaciones; por una parte algunos jefes de departamento se mostraron reacios a que se le aplicaran estos cuestionarios a sus empleados, arguyendo que perdían tiempo al contestarlo, ante tal situación se tuvo que encuestar a los trabajadores en horas no hábiles (las dedicadas a la comida y/o descanso) o en su defecto en días no laborales; por otra parte algunos de los empleados se negaban a contestar los cuestionarios porque pensaban que su información llegaría a los jefes de departamento, ocasionándoles problemas posteriores, para esto se tuvo que realizar una entrevista previa con las personas encuestadas, con el fin de hacerles comprender que nuestra investigación era netamente académica y que por lo tanto la información que nos dieran iba a ser confidencial y no llegaría a personas de la misma compañía.

La metodología a seguir para llevar a cabo la encuesta fue de una manera sencilla, otorgándoles confianza a los encuestados para que contestaran libremente el cuestionario, y si surgían dudas acerca del mismo, se aclaraban inmediatamente; dicho lo anterior, estamos en condiciones de afirmar que la realización de la encuesta fue de una manera confiable y veraz, ya que pudimos solventar en lo posible las limitaciones o problemas ya descritos anteriormente.

4.5.6. Tabulación e Interpretación de Resultados.

De acuerdo a los cuestionarios realizados en la investigación de campo entre los empleados de Nivel Medio de una "Distribuidora de Artículos para el Hogar" se obtuvieron variadas interpretaciones en base a las actitudes y motivaciones mostradas por los empleados hacia el trabajo.

A continuación damos a conocer dichas interpretaciones.

- a) Los empleados de nivel medio en una distribuidora de Artículos del Hogar se sienten motivados Primordialmente por el factor monetario, es decir, en base a la encuesta realizada, se tomaron varios factores para determinar cuál era el primordial que los motivaba hacia la consecución de su trabajo. Entre algunos de los factores se encontraron el trabajo mismo, el medio ambiente, la cooperación mutua, etc., habiendo resultado que el factor salario era el determinante motivador para que ellos realizaran más eficazmente su trabajo.

b) En lo que se refiera a la toma de decisiones -- por parte de éstos, en cuanto a las mejoras y modificaciones que se llevan a cabo en su departamento hubo un 22.2% que llega a tomar decisiones esporádicamente para las mejoras que se llevan a cabo, empero estas decisiones están restringidas a la opinión y decisión de los jefes de departamento. Por otra parte el 50% de los empleados de nivel medio no se les toma en cuenta al tomar alguna decisión. Esto puede justificarse por una parte, debido al bajo índice de conocimientos técnicos y administrativos que poseen los empleados ya que la mayoría de éstos son estudiantes con poca experiencia laboral, por otra parte existe muy poca y a veces escasa delegación de autoridad por parte del jefe de departamento, ya que casi siempre es él quien decide lo que se va a hacer y cómo hacerse.

c) Los empleados de nivel medio de una distribuidora de Artículos para el Hogar se sienten a gusto en el puesto que ocupan ya que del 100% hubo un 38.8% que se sentía a gusto con su puesto, un 22.2% que decía sentirse a gusto pero quería cambiar, un 22.2% que no se sentía a gusto y le gustaría cambiar y un 16.8% que no le gustaba su puesto.

Esto es debido a que los empleados de nivel medio en una distribuidora de Artículos para el Hogar son gente que comienza a hacer carrera, ya que debido a la gran rotación de personal que se tiene, son gente nueva que empieza a aprender el puesto.

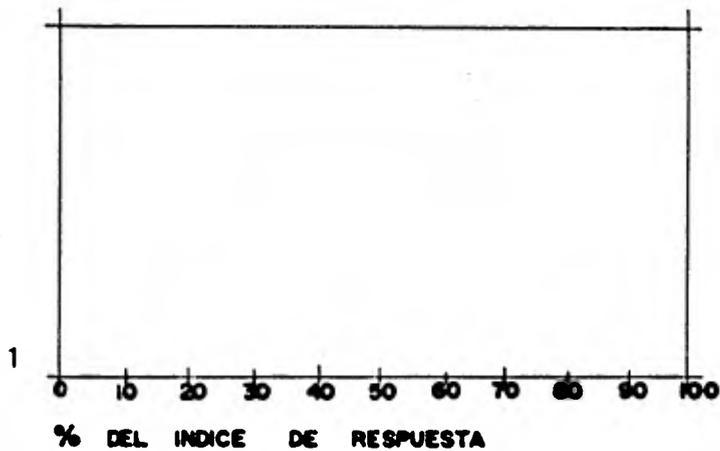
- d) En lo que se refiera a la rotación de puestos y ascensos del personal, diremos que por una parte sí existe rotación de personal en los diversos puestos, empero solo a un nivel ya que los ascensos son muy escasos a otro nivel y esto es debido principalmente a la rotación de personal existente en este tipo de empresas (comercial).
- e) En lo referente a la Integración del personal - hacia la empresa es muy baja ya que la mayoría de los empleados 66.6% no se sienten identificados con la empresa, esto es debido al bajo salario que se percibe en este tipo de organizaciones. Por lo tanto es comprensible que si por un lado el factor salario es el principal motivador y siendo este un satisfactor material y temporal el empleado no se siente a este nivel integrado a su empresa.
- f) En cuanto a las relaciones interpersonales que existen en este tipo de organizaciones diremos que predominan los grupos informales ya que si bien no existen buenas relaciones en cuanto a grupo de trabajo y cooperación mutua para la consecución de los objetivos en lo referente al trabajo, sí podemos decir que ésto se ve compensado por los mismos grupos informales existentes dentro de la organización, es decir las buenas relaciones entre compañeros dentro de la organización viene a repercutir en la forma de ayuda mutua hacia el trabajo, mas sin embargo, esto no quiere decir que exista una cohesión de

grupos en lo referente al sistema organización_ sino mas bien es un "compañerismo" entre departamentos, existiendo conflictos interdepartamentales.

- g) Los empleados de nivel medio de una distribuidora de Artículos para el Hogar sienten que no se les ha reconocido su trabajo, y esto lo enfocan más que nada en lo referente al salario recibido. Ya que la mayoría de ellos afirma que lo que se les paga no justifica su trabajo y por ello mismo creen que no se les ha reconocido su trabajo.
- h) En lo referente a la proyección esperada por parte de los empleados de nivel medio, estos esperan de su empresa una gran proyección, pero como se ha detectado en los puntos anteriores, esta proyección es enfocada a mejorar en lo que se refiere a salario ya que ellos esperan que se les reconozca su trabajo y por lo tanto aumentar su tabulador salarial.

No. DE

P
R
E
G
U
N
T
A
S



ACT. Y MOT. ENTRE EMP. DE NIV.
MEDIO EN UNA DIST. DE A/H.

PROYECTO:

FECHA:

CUADRO No. 1

30/VII/81

¿ Cuáles son los factores más importantes que influyen en el buen desempeño de su trabajo ¿

OBJETIVO Conocer cuál es el factor que más influye en el desempeño de su trabajo.

C O N C E P T O

I. R.

- (5) Tener un jefe comprensivo y bueno.
- (1) Tener un buen sueldo.
- (2) Que le reconozcan su trabajo.
- (4) Estar en un grupo de trabajo donde exista la cooperación mutua.
- (6) Contar con buenas instalaciones de trabajo.
- (3) Realizar un trabajo el cual me satisfaga.

TOTAL

100

OBSERVACIONES. Por la naturaleza de la pregunta que es de alternativas múltiples se decidió no tomar el índice de respuesta por cada alternativa.

No. DE

P
R
E
G
U
N
T
A
S

2

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

% DEL INDICE DE RESPUESTA

ACT. Y MOT. ENTRE EMP. DE NIV.
MEDIO EN UNA DIST. DE A/H.

PROYECTO:

FECHA:

CUADRO No. 2

30/VIII/81

¿ Participa usted en la toma de decisión en cuanto
a las modificaciones que se realizan en su departamento?

OBJETIVO Saber si toman en cuenta las opiniones de los
empleados para las mejoras del departamento.

| C O N C E P T O | I. R. |
|-----------------|-------|
| SI | 22.2 |
| NO | 50.0 |
| NO CONTESTO | 27.8 |
| TOTAL | |

OBSERVACIONES. Algunas personas contestaron la pregunta -
diciendo que "no" únicamente sin especificar el por qué -
Esto fue considerado como "no contestó".

No. DE

P
R
E
G
U
N
T
A
S

3



ACT. Y MOT. ENTRE EMP. DE NIV.
MEDIO EN UNA DIST. DE A/H.

PROYECTO:

FECHA:

CUADRO No. 3

30/VII/81

¿Qué tan importante considera usted la remuneración que recibe por el desempeño de su trabajo. ¿

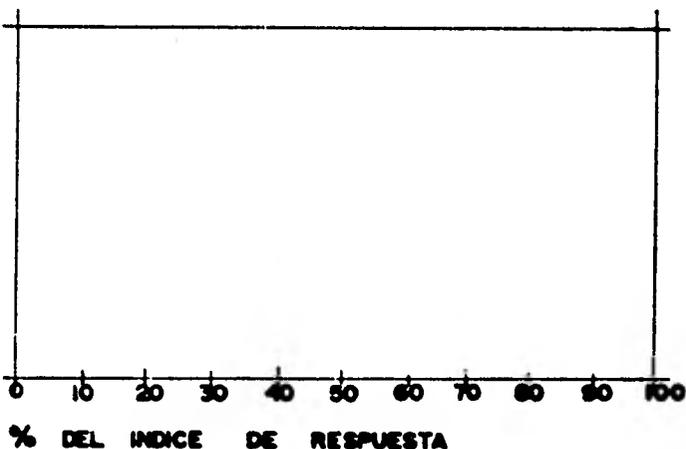
OBJETIVO Conocer hasta qué grado influye el factor dinero para el desempeño de su trabajo.

| CONCEPTO | I. R. |
|-----------------|------------|
| MUY IMPORTANTE | 77.7 |
| IMPORTANTE | 16.7 |
| POCO IMPORTANTE | 5.6 |
| TOTAL | 100 |

OBSERVACIONES. Esta pregunta se hizo con el fin de ratificar la pregunta No. 1 (factores).

No. DE

P
R
E
G
U
N
T
A
S
4



ACT. Y MOT. ENTRE EMP DE NIV
MEDIO EN UNA DIST. DE A/H.

PROYECTO:

FECHA:

CUADRO No. 4

30/VIII/81

¿Se siente a gusto con su puesto actual, le gustaría
cambiar, por qué ¿

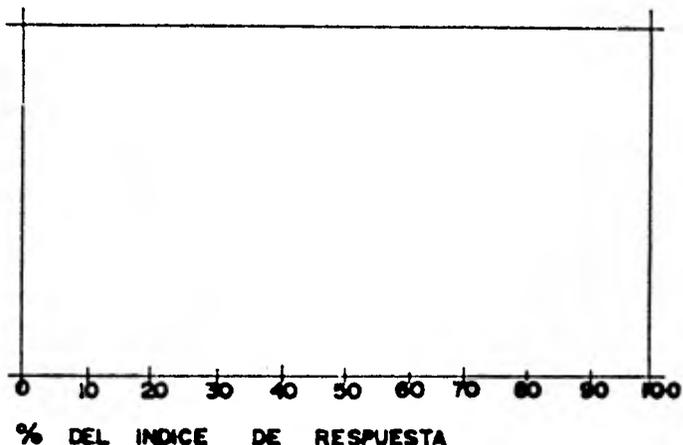
OBJETIVO Conocer si al empleado le gusta lo que hace y
si tiene aspiraciones.

| CONCEPTO | I. R. |
|--------------------------------|-------|
| SE SIENTE A GUSTO Y CAMBIAR | 22.2 |
| SE SIENTE A GUSTO | 38.8 |
| NO SE SIENTE A GUSTO Y CAMBIAR | 22.2 |
| NO SE SIENTE A GUSTO | 16.8 |
| TOTAL | |

OBSERVACIONES.

No. DE

P
R
E
G
U
N
T
A
S



ACT. Y MOT. ENTRE EMP. DE NIV.
MEDIO EN UNA DIST. DE A/H.

PROYECTO:

FECHA:

CUADRO No. 5

30/VII/81

¿ Se siente parte importante de la Empresa
Por qué. ¿

OBJETIVO Detectar si se siente identificado con la Empresa y si está lo suficientemente motivado para continuar.

| CONCEPTO | I. R. |
|--------------|-------|
| SI | 22.2 |
| NO | 66.6 |
| CONFUSO | 11.2 |
| TOTAL | |

OBSERVACIONES. Las personas que contestaron en forma confusa no se explicaron adecuadamente.

No. DE

P
R
E
G
U
N
T
A
S

6

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

% DEL INDICE DE RESPUESTA

ACT. Y MOT. ENTRE EMP. DE NIV.
MEDIO EN UNA DIST. DE A/H.

PROYECTO:

FECHA:

CUADRO No. 6

30/VIII/8

¿ Tiene y existen buenas relaciones interpersonales
con sus compañeros de trabajo. ¿

OBJETIVO Conocer si existen conflictos interpersonales
en el departamento.

| CONCEPTO | I. R. |
|--------------|-------|
| SI | 94.4 |
| NO | 5.6 |
| TOTAL | |

OBSERVACIONES. Las personas consideradas como "No" son per
sonas que no se han adaptado a la Empresa.

No. DE

PREGUNTAS

7



ACT. Y MOT. ENTRE EMP. DE NIV.
MEDIO EN UNA DIST. DE A/H.

PROYECTO:

FECHA:

CUADRO No. 7

30/VIII/81

¿ En cuántas ocasiones ha cambiado de puesto;
se ha sentido satisfecho. ¿

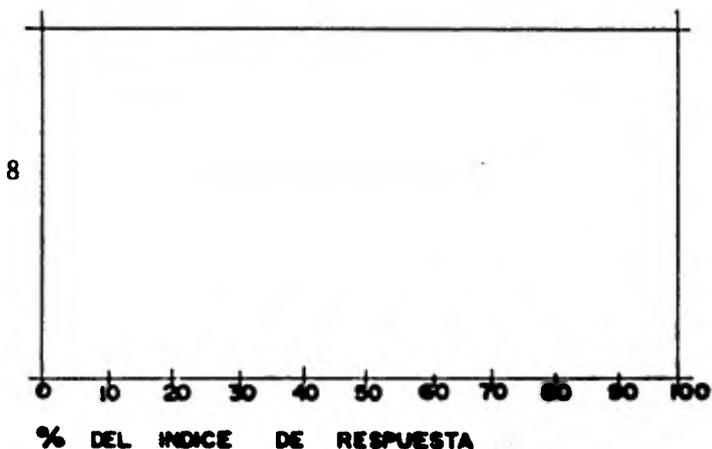
OBJETIVO Conocer si existe promoción de puestos.

| CONCEPTO | I. R. |
|----------|-------|
| SI | 55.5 |
| NO | 44.5 |
| TOTAL | |

OBSERVACIONES.

No. DE

P
R
E
G
U
N
T
A
S



ACT. Y MOT. ENTRE EMP. DE NIV.
MEDIO EN UNA DIST. DE A/H.

PROYECTO:

FECHA:

CUADRO No. 8

30/VIII/81

¿ Considera usted que le han reconocido su trabajo ¿

OBJETIVO "Establecer si le valorizan adecuadamente
su trabajo"

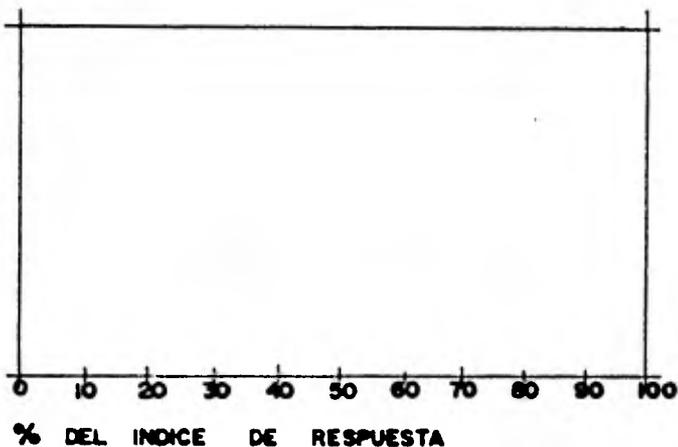
| CONCEPTO | I. R. |
|--------------|-------|
| SI | 33.3 |
| NO | 50.0 |
| NO CONTESTO | 16.7 |
| TOTAL | |

OBSERVACIONES. Las personas que no contestaron se debió
a que no entendieron la pregunta.

No. DE

P
R
E
G
U
N
T
A
S

9



ACT. Y MOT. ENTRE EMP DE NIV.
MEDIO EN UNA DIST. DE A/H.

PROYECTO:

FECHA:

CUADRO No. 9

30/VII/81

¿ A qué nivel considera encontrarse en cuanto al puesto que ocupa de acuerdo a sus conocimientos. ¿

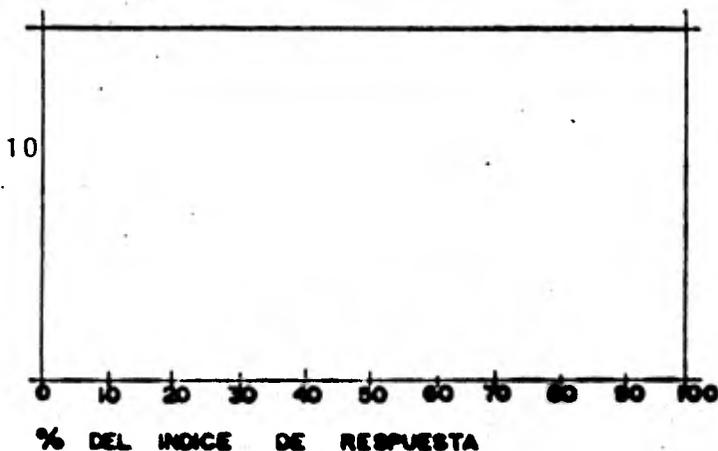
OBJETIVO Conocer si está en un puesto acorde a sus conocimientos.

| CONCEPTO | I. R. |
|--------------|-------|
| ALTO NIVEL | |
| MEDIO NIVEL | 22.3 |
| BAJO NIVEL | |
| CONFUSO | 77.7 |
| TOTAL | |

OBSERVACIONES. La mayoría confundió la pregunta enfocándola al status ocupado en la Empresa.

No. DE

P
R
E
G
U
N
T
A
S



ACT. Y MOT. ENTRE EMP DE NIV
MEDIO EN UNA DIST. DE A/H.

PROYECTO:

FECHA:

CUADRO No. 10

30/VII/81

¿ Qué tan importante considera su trabajo

¿

OBJETIVO Conocer el grado de motivación que tiene el
trabajador.

C O N C E P T O

I. R.

MUCHO

50.0

POCO

33.3

NO CONTESTO

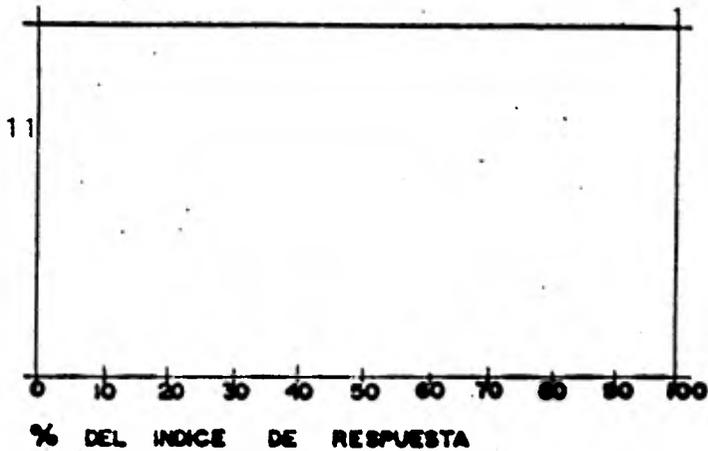
16.7

TOTAL

OBSERVACIONES. Las personas que no contestaron se debió
a que no entendían bien la pregunta.

No. DE

P
R
E
G
U
N
T
A
S



ACT. Y MOT. ENTRE EMP DE NIV
MEDIO EN UNA DIST. DE A/H.

PROYECTO:

FECHA:

CUADRO No. 11

30/VII/81

¿ Qué opina usted de su Empresa en relación
con los demás ¿

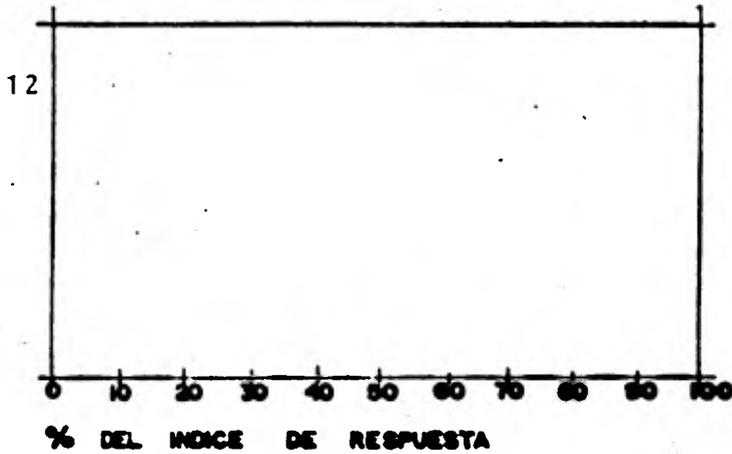
OBJETIVO Conocer la imagen que tiene la Empresa en
la que laboran

| CONCEPTO | I. R. |
|---------------|-------|
| POSITIVAMENTE | 38.9 |
| NEGATIVAMENTE | 27.8 |
| NO CONTESTO | 33.3 |
| TOTAL | |

OBSERVACIONES. No contestaron porque no lo entendían.

No. DE

P
R
E
G
U
N
T
A
S



ACT. Y MOT. ENTRE EMP DE NIV.
MEDIO EN UNA DIST. DE A/H.

PROYECTO:

FECHA:

CUADRO No. 12

30/VII/81

¿ Particularmente qué espera usted de su Empresa

OBJETIVO Conocer las aspiraciones que tienen los
empleados.

C O N C E P T O

I. R.

PROYECCION

72.2

NADA

27.8

TOTAL

OBSERVACIONES.

4.6. Sugerencias.

1. Implementar políticas que promuevan la participación de los trabajadores de nivel medio, para que éstos puedan aprovechar su iniciativa, su creatividad en la solución de problemas que se le presenten al llevar a cabo sus funciones y además para el mejoramiento o modificación de cómo realizar éstas funciones en una forma más eficiente y eficaz; todo esto con el fin de que cambien su mentalidad de que el aspecto monetario es el principal motivador de su trabajo.
2. Dar oportunidad al trabajador para que opine acerca del desempeño de su puesto o de su departamento para mejorar o modificar algunas funciones, esto con el fin de explotar las aptitudes del personal de la empresa, aunque es obvio pensar que el jefe del departamento o del área va a establecer si las ideas son o no adecuadas de acuerdo a las políticas y a los objetivos de la compañía.
3. Establecer un programa de capacitación, con el fin de que los trabajadores obtengan por un lado una mayor preparación para realizar en una forma más eficiente sus funciones, y por otro lado, para que estos empleados de nivel medio sientan que se les toma en cuenta, que se les reconoce su labor, ante esta situación se sentirán más integrados a la empresa y con mayores posibilidades de proyección tanto laboral como material.

4. Implantar manuales de procedimientos para los_ puestos que así lo requieran, con el fin de -- que tanto el empleado de nuevo ingreso como el personal ya existente cuente con una guía precisa y confiable al llevar a cabo sus funciones ya que de esta manera saldrían beneficiados tanto la empresa, desde el punto de vista_ en cuanto a la eficiencia del trabajo, y por otra parte al empleado le será más fácil conocer y adaptarse al puesto.
5. Aprovechar los grupos informales que existen - en la empresa, es decir, que la comunicación - y compañerismo que existe entre estos grupos - se aprovechen para enfocarlos al aspecto laboral, de esta manera el trabajador se sentirá - con más apoyo de parte de sus compañeros; como consecuencia de esto dejarán de existir con--- flictos interdepartamentales y por lo tanto -- habrá un mayor aprovechamiento de estos grupos informales.
6. Llevar a cabo un programa de análisis y evaluación de puestos a nivel medio, dentro de toda_ la organización con el fin de ajustar tabuladores e implantando niveles mínimos y máximos a cada puesto, esto con el objetivo de estandarizar los niveles salariales correspondientes a los puestos.
7. Otorgar prestaciones de tipo social a los trabajadores de nivel medio para que influyan en_ estos como factores motivacionales, para que - ejerzan sus funciones con el mayor empeño y -- con un alto grado de responsabilidad para bien

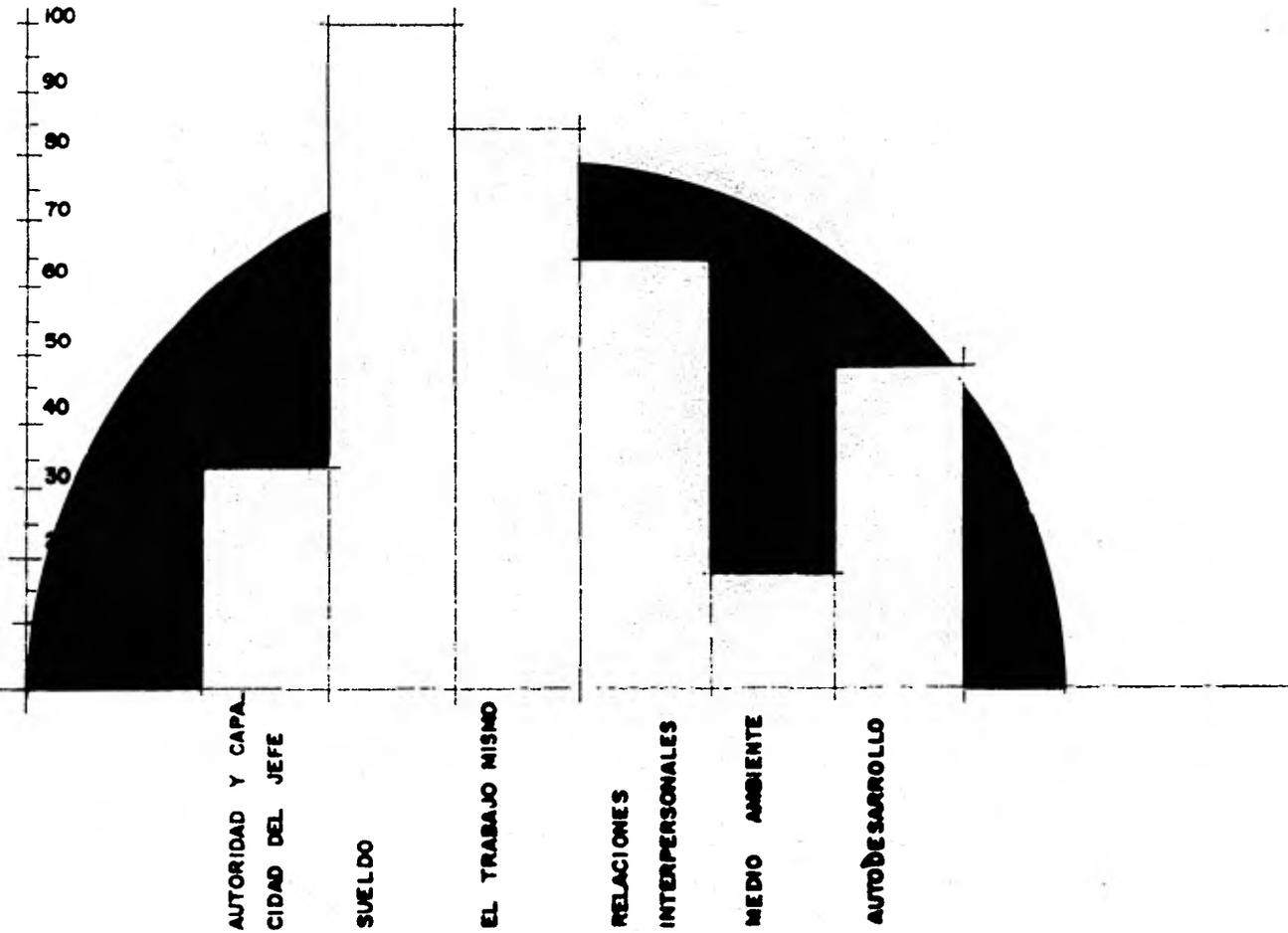
de ellos mismos y de la empresa en general; -
las prestaciones a las que nos referimos pueden ser:

- * Torneos o eventos deportivos interdepartamentales.
- * Donación de despensas familiares.
- * Conseguir descuentos para el trabajador y su familia en tiendas de artículos básicos, como son alimentos, ropa, etc..
- * Otorgar a los trabajadores facilidades para que amplíen su acervo cultural, mediante la asistencia a centros culturales, tales como conciertos, obras de teatro, exposiciones, etc..

FIG

1.8

REPRESENTACION GRAFICA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACION REALIZADA EN UNA DISTRIBUIDORA DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN LO REFERENTE A LAS ACTITUDES Y MOTIVACIONES ENTRE EMPLEADOS DE NIVEL MEDIO



"El individuo desde un punto de vista_
de sistema Biopsicosocial, le gusta -
sentirse útil asimismo como a los --
demás, pues de éste modo ha de lograr
su realización como ser humano"....

MANUEL VARGAS ROJAS

VIRGILIO ONOFRE ORTIZ.

C A P I T U L O 5

5. "MOTIVACION HACIA EL TRABAJO"

5.1. TEORIAS GERENCIALES

Dentro del marco del comportamiento humano, se afirma que no todos los individuos somos iguales, y nos viene a la mente lo que CLIDE KLUCKHOHN Y HENRY MURRAY dicen -- acerca de esto "En ciertos aspectos todo hombre es: a) - como todos los otros hombres; b) como algún otro hombre; c) como ningún otro hombre".

Esto nos hace pensar que es difícil predecir la conducta humana hacia la ejecución de ciertas actividades.

En este capítulo nos referimos a la actividad del trabajo, al respecto existen tres teorías básicas que definen la conducta del individuo para la ejecución de su trabajo.

Las teorías gerenciales fueron creadas por DOUGLAS Mc GREGOR; a continuación las analizaremos:

T E O R I A "X"

SUPUESTOS:

- A) AL HOMBRE POR NATURALEZA NO LE GUSTA TRABAJAR.
- B) TRABAJA SOLO POR DINERO.
- C) ES IRRESPONSABLE, NO TIENE INICIATIVA.

POLITICAS:

- 1) ESTABLECER REGLAS Y SISTEMAS RUTINARIOS.
- 2) VIGILARLO DE CERCA Y ESTABLECER CONTROLES ESTRECHOS.
- 3) DAR TAREAS SIMPLES Y REPETITIVAS.

T E O R I A "Y"

SUPUESTOS:

- A) LA GENTE TIENE INICIATIVA Y ES RESPONSABLE.
- B) ES CAPAZ DE EJERCER AUTOCONTROL Y AUTODIRECCION.
- C) QUIERE AYUDAR A LOGRAR OBJETIVOS QUE CONSIDERA ---
VALIDOS.
- D) POSEE MAS HABILIDAD DE LAS QUE EMPLEA EN EL TRABAJO.

POLITICAS:

- 1) DEBE PARTICIPAR EN LAS DECISIONES.
- 2) CREAR AMBIENTE ADECUADO PARA QUE CONTRIBUYAN CON --
TODAS SUS CAPACIDADES A LA ORGANIZACION.
- 3) EL JEFE DEBE TRATAR DE AMPLIAR LAS AREAS DONDE EL -
SUBORDINADO EJERZA AUTOCONTROL Y AUTODIRECCION.

T E O R I A "Z"

SUPUESTOS:

- A) EL HOMBRE QUIERE SENTIRSE IMPORTANTE.
- B) SER INFORMADO.
- C) PERTENECER A GRUPOS.
- D) QUE LE RECONOZCAN SUS MERITOS.

POLITICAS:

- 1) ENSAI.ZAR POR UN TRABAJO BIEN HECHO.
- 2) INFORMAR A LA GENTE.
- 3) LOGRAR QUE LA GENTE SE SIENTA IMPORTANTE.
- 4) ESTABLECER UN "ESPIRITU" DE GRAN FAMILIA.

- 5) "VENDER LAS IDEAS"
- 6) QUE EL JEFE EXPLIQUE "POR QUE" DA LAS ORDENES.

Detrás de toda decisión o acción ejecutiva hay determinadas ideas sobre la naturaleza y conducta humana.

A continuación trataremos de analizar y dar algunas ideas que ejemplifiquen las teorías antes mencionadas.

El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evita siempre que pueda. La importancia que concede el administrador a la productividad, el concepto de una jornada de trabajo equitativa, a los peligros de limitar el trabajo y restringir el rendimiento y a las recompensas por la buena actuación, refleja una convicción implícita de que el administrador debe tratar de contrarrestar la tendencia humana innata de evitar el trabajo, aunque tenga su lógica, si se miran las cosas a la luz de los objetivos de la empresa.

Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. La repugnancia hacia el trabajo es tan fuerte que ni la promesa de recompensas suele bastar en general para superarla. Los individuos aceptarán los premios y estarán pidiendo constantemente otros mejores, pero no se producirá el esfuerzo necesario con remuneraciones nadamás. Sólo se logrará con la amenaza del castigo.

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

Rara vez se expresa sin rodeos esta idea de la mediocridad de las masas. A todo este conjunto de ideas se le llama TEORIA "X", ideas que son prejuiciales. Esta teoría nos da una explicación de ciertas conductas humanas en el campo de la industria, nos proporciona una mejor base para predecir y controlar el comportamiento humano en la industria.

El hombre es un animal insatisfecho. En cuanto que da satisfecha una necesidad, tendrá otra para la que exija el mismo trato. Y esto no se interrumpe desde el nacimiento hasta la muerte. El hombre está constantemente esforzándose, trabajando por satisfacer sus necesidades.

La necesidad satisfecha ya no determina o estimula la conducta del hombre, lo cual es reconocido por la teoría "X". Las necesidades están agrupadas dependiendo del grado de importancia: Las del nivel inferior aunque de gran importancia (comida, pan, vestido, etc.) y cuando estas necesidades son satisfechas vienen las secundarias (amor, prestigio, etc.).

Cuando las necesidades orgánicas están más o menos satisfechas comienzan a dominar las del nivel superior (intelectuales) es decir, empiezan a motivarla. La teoría de la motivación, basada en el principio de pan y palo y la TEORIA "X" producen resultados relativamente buenos en determinadas circunstancias. La empresa puede proporcionar o retirar los medios para satisfacer las necesidades materiales y con algunas limitaciones, las de -

seguridad. Tales medios son el trabajo, los salarios, -- las condiciones de trabajo y demás prestaciones, con ello puede controlarse al individuo mientras lucha por su subsistencia.

El hombre tiende a vivir del pan sólo cuando hay -- poco pan. Pero la teoría de pan y palo no da resultados cuando el hombre ha logrado un nivel adecuado de subsistencia y comienza a sentir el estímulo de necesidades superiores. La empresa no puede proporcionar al hombre respecto asimismo ni a sus semejantes, como tampoco puede satisfacer sus necesidades de realización personal. O creamos condiciones en que el individuo se sienta estimulado y capacitado para buscar por sí mismo esta satisfacción o lo hundiremos en un estado de frustración. Pero el condicionar las prestaciones al personal no supone control ni dominio en el sentido de la palabra; no parece ser un instrumento particularmente eficaz para dirigir la conducta humana.

La TEORIA "X" explica las consecuencias de una técnica administrativa particular, no señala ni describe la naturaleza humana, aunque sí se lo propone, porque sus -- ideas son tan incesantemente limitadoras que impiden ver posibilidades de otras prácticas Administrativas.

IDEAS IMPLICITAS DE LA TEORIA "Y"

El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el -- trabajo, es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. Según circunstancias que puedan controlarse, el trabajo -- constituirá una fuente de satisfacciones (se realizará -- voluntariamente) o una manera de castigo (entonces se evitará si es posible).

El control externo y la amenaza de castigo no son - los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia -- los objetivos de la organización.

El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se comprometa.

Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. Las más importantes de estas compensaciones puede ser la satisfacción de las necesidades de la personalidad y realización de sí mismo.

El ser humano ordinario se habitúa en las debidas - circunstancias, no solo a aceptar, sino a buscar nuevas - responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, así - como la falta de ambición y la poca importancia dada a la seguridad, son generalmente consecuencias de la inmadurez y no características esencialmente humanas.

La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora - para resolver los problemas de la organización es caracte - rística de grandes sectores de la población.

En las condiciones actuales de la vida las poten--- cialidades intelectuales del ser humano están siendo uti- lizadas solo en parte.

Estos principios de la TEORIA "Y" son más dinámicos que estáticos, pues indican la posibilidad de desarrollo_ y crecimiento del ser humano.

Las ideas de la TEORIA "Y" señalan que los límites de la colaboración humana con los fines de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino fallas de la empresa para descubrir el potencial representado -- por sus recursos humanos.

La TEORIA "Y" nos dice que la solución a los problemas de la empresa es responsabilidad absoluta de la gerencia, que no conoce los recursos con que cuenta. Si los empleados son vagos, indiferentes, renuentes a aceptar -- responsabilidades, intolerantes sin iniciativa ni espíritu de cooperación, la TEORIA "Y" culpa a los métodos administrativos en cuanto a organización y control.

La aceptación de la TEORIA "Y" no supone abdicación de autoridad ni paternalismo excesivo o BLANDURA ADMINISTRATIVA. Como se ha dicho, estas ideas derivan del concepto de autoridad como único medio de la gerencia para ejercer control sobre los empleados y de los intentos de reducir al mínimo sus consecuencias negativas. La TEORIA "Y" da por sentado que el individuo va a ejercer la dirección y el control de sí mismo en sus esfuerzos por lograr objetivos de la organización en el grado en que se comprometa al logro de dichos objetivos. Si este compromiso no es vigoroso sólo se producirá un margen pequeño de autodirección y autocontrol, por lo que será necesario un volumen considerable de influencia exterior. Pero si el compromiso es sincero y profundo saldrán sobrando relativamente muchos controles externos convencionales que no tendrán razón de ser.

En lo referente a la TEORIA "Z" podemos decir que -- si bien tiene aspecto de la TEORIA "Y" se diferencia de -- esta por que la TEORIA "Z" es democrática manipuladora, es decir, al tomar las decisiones por parte del grupo de trabajo no son ellos los que deciden la ejecución de estas

sino más bien los dejan opinar y sugerir pero a fin de --
cuentas la dirección es la que decide si se llevan a cabo
dichas decisiones.

Podemos decir en resumen que dichas teorías tra-
tan de explicarse de una manera u otra el por qué del -
comportamiento humano hacia la consecución de metas, no_
sólo organizacionales, sino además, particulares.

5.2. MOTIVACION LABORAL.

Después de haber estudiado las teorías gerenciales, analizando sus políticas y expectativas, creemos necesario dar un panorama general acerca de qué es lo que motiva al hombre (en este caso el mexicano) a trabajar, para que podamos entender más profundamente por qué funcionan o dejan de funcionar las teorías gerenciales, hay una teoría acerca de que la cultura mexicana tiene -- por característica principal el tradicionalismo, además -- del paternalismo, es decir, que el mexicano tiende en la mayoría de los casos a seguir los pasos de alguna persona en especial, ya sea de algún artista (como es el caso de la forma de hablar y comportarse o de la moda) o de su padre, por eso hay el dicho de que "el niño aspira a ser -- grande y fuerte como su padre" (22) pero muchas veces no se tienen ni el temperamento (personalidad en forma general), ni las aptitudes para conseguir tal propósito.

Anteriormente ya habíamos hablado de lo que significa la motivación en forma general, estableciendo que era la fuerza que nos impulsaba para realizar una acción para beneficio propio o de los demás. En este capítulo hablaremos de lo que significa la motivación hacia el trabajo, pero hay que estar conscientes de que desafortunadamente en muchos de los casos las organizaciones aplican este -- concepto para beneficio propio, motivando a los trabajadores para que laboren más, en consecuencia, para que obtengan mayor productividad y mayores utilidades, pero no para que el obrero ó el empleado se sienta a gusto con su trabajo. De lo anterior podemos decir que muchos empresa---

(22) ARIAS GALICIA FERNANDO; IBID PAG. 135

rios, aunque no todos, consideran que el trabajo en sí -- es un fin para las personas, aunque sea pesado, agradable, intrascendente, importante, etc., pues piensan que es suficiente que perciban un salario y demás prestaciones que esto implica; pero es falso, ya que desde el obrero con salario mínimo hasta el empleado de nivel medio consideran al trabajo como un medio para conseguir objetivos particulares, individuales, que son de varios tipos; para -- mantener a su familia, para elevar su nivel de vida, para comprarse una casa, un automóvil, ropa; para adquirir conocimientos y experiencia; para obtener mejores puestos y además mejores sueldos, etc..

Muchas organizaciones para motivar a sus trabajadores con el fin de que sigan laborando en estas, establecen políticas de recompensas o castigos con el fin de influir o condicionar la conducta de los individuos de --- acuerdo a las necesidades y objetivos de la empresa; dentro de los castigos y recompensas más usuales podemos -- mencionar:

P R E M I O S

- * Premios por puntualidad
- * Permiso por buena conducta.
- * Recompensas por mayor productividad.
- * Promoción de puestos.

S A N C I O N E S

- * Multas por retardos
- * Castigos por faltas injustificadas.
- * Amonestaciones por poca eficacia en su trabajo.
- * Castigos y/o multas por indisciplina.

Ante esto, debemos decir que las empresas por un -- lado motivan a sus trabajadores, enfocándose principalmente al aspecto material, al factor dinero, pues creen que -- es lo más efectivo para que las personas estén a gusto, -

hasta cierto punto es aceptable esta política, pero muchas veces el trabajador se vicia, se enajena, pensando que con que gane bien ya se autorrealizó, por lo que se debe modificar esta motivación, ampliándolo a otros aspectos como son: dándole oportunidad a que tome parte en las decisiones en cuanto a modificar las funciones que se llevan a cabo tanto en su puesto como en su departamento; dándole oportunidad para que realice actividades que requieran mayor responsabilidad y dedicación. Establecer programas de capacitación para que el trabajador sienta que la empresa se preocupa por su preparación, por su progreso. Por otro lado al analizar la política de sanciones, podemos decir a primera vista que son efectivas, pero también hay que establecer qué es lo que origina estas situaciones; algunas de las causas pueden ser: que el trabajador no se siente suficientemente renumerado; que el trabajador sienta que las funciones que lleva a cabo no están a la altura de sus conocimientos, de su experiencia; por último podemos decir que debido a que muchos trabajadores no cuentan con la seguridad en el trabajo, al no tener lo que comunmente llamamos "planta", originan este tipo de situaciones que afectan tanto a las personas como a la misma organización.

5.2.1. Factores Motivacionales Que Impulsan Al Hombre -- A Trabajar.

Antes de analizar cuáles son los factores que inducen al individuo a trabajar, debemos decir que el hombre, desde el punto de vista biológico, tiene un conjunto de necesidades primarias o fisiológicas tales como la alimentación y el oxígeno, así como casa y vestido, y que en la medida en que las satisfaga están en mejores condiciones de sobrevivir; por otro lado, tenemos a las necesida-

des que son básicamente las de seguridad tanto emocional como económica, además de las necesidades laborales en -- primera instancia y son estas las que hemos de estudiar: -- para empezar diremos que son varios los aspectos que in-- fluyen para que el individuo tenga como propósito buscar un trabajo, los aspectos a los que nos referimos los podemos resumir en:

A.- Necesidades según la experiencia y la edad.

- a). Experiencia. Una persona al no tener experiencia laboral ni conocimientos académicos va a -- buscar trabajo "de lo que sea" con el fin de -- tener un ingreso que le permita tener una seguridad económica tanto para él como para su familia, con el paso del tiempo se va ir adquiriendo experiencia para estar en mejores condiciones para aspirar a mejores puestos y por lo tanto a tener mejores ingresos.

- b). Edad. El individuo joven (sea hombre o mujer) -- tiene la ventaja de contar con el entusiasmo y las condiciones físicas para trabajar, tenga -- o no estudios, para él no existen obstáculos imposibles que le impidan desarrollar un trabajo, no le temen al desafío y con estas condiciones, tanto físicas como psicológicas, tendrán muchas probabilidades de alcanzar el éxito, es posible que al principio no lo alcance pero con perseverancia y responsabilidad lo logrará; por otro -- lado, si un trabajo no le satisface puede buscar otro que le ayude a conseguir sus propósitos.

B.- Necesidades según el sexo y el estado civil.

- a). Sexo. Todavía hace algunos años se tenía la creencia de que la mujer no debería trabajar ni estudiar, que sólo nacía para casarse y tener hijos, afortunadamente, la mentalidad de la sociedad mexicana ha ido cambiando, de manera que, tanto la mujer como el hombre tienen los mismos derechos de trabajar, para alcanzar objetivos particulares, que no difieren mucho; en la actualidad algunas empresas como son los bancos y los laboratorios por citar algunas prefieren a las mujeres como trabajadores, porque según éstas organizaciones, son más adaptables, de acuerdo a las características de sus funciones; pero esto es falso, pues tanto el hombre como la mujer tienen las mismas condiciones en cuanto a dedicación y responsabilidad.
- b). Estado Civil. Esta situación de carácter legal influye mucho como factor motivante; por un lado cuando la persona es soltera, no tiene tantas presiones para trabajar, va a laborar con el fin de que se sienta a gusto, además de la renumeración que percibe y si no le gustan las funciones que realiza, puede buscar un trabajo que sí le satisfaga; por otro lado una persona cuando ya está casada tiene más responsabilidades, más presiones de carácter económico y al no contar con un trabajo, lo va a buscar, ya no con el fin de trabajar en lo que le satisfaga, sino en donde le den oportunidad para que pueda cumplir con los compromisos inherentes a su estado civil, y si tiene trabajo pero no se siente a gusto, va a seguir ahí sin tener las condi-

ciones para poderse cambiar de trabajo, causándo le conflictos emocionales, esto no deberfa ser así, pero muchas de las veces sucede.

C.- Necesidades según la habilidad y conocimientos.

- a). Habilidad. Muchas personas tienen aptitudes físicas y/o mentales innatas que le van a ser muy útiles en determinada actividad o trabajo, es -- decir, que las habilidades (aptitudes) van a tener mucha importancia en el grado en que se puedan explotar o aprovechar en el trabajo.
- b). Conocimientos. Toda aquella persona que tenga - un determinado grado de conocimientos o estudios, va a tratar de buscar un trabajo, donde tenga la oportunidad de aprovechar dichos conocimientos; - aunque en la actualidad debido a que cada día sa len más egresados de las escuelas superiores, es un tanto difícil llevar a cabo tal propósito, es necesario decir que toda persona que estudie en el nivel de que se trate, lo debe hacer con el - mayor interés y entusiasmo, pues sólo de este modo tendrá mayores probabilidades de éxito.

D.- Necesidades según factores económicos.

- a). El factor económico. Podemos decir que es el que influye en mayor grado para que los individuos - se vean "motivados" hacia el trabajo, pues aun-- que todos busquen satisfacer necesidades secunda rias o complementarias, siempre va a ir implícito el objetivo de ganar dinero, que a su vez, va a servir para conseguir otros objetivos.

5.2.2. Beneficios De Una Motivación Adecuada Hacia El Trabajo.

- A.- Espiritu de equipo. Al existir una motivación aceptable los trabajadores van a estar siempre con la -- disposición de cooperar con sus compañeros para la - solución de problemas o el mejoramiento de determinadas funciones, es decir que el espíritu de Equipo - trae implícito a su vez algunos beneficios como son:
- a). Los trabajadores piensan en términos de "noso---tros" más que en los de "yo", esto trae como consecuencia una base sólida de compañerismo, identificación y comprensión.
 - b). Los componentes de un grupo de trabajo se ayudan unos a los otros (ayuda para resolver problemas de trabajo, así como de protección a los miembros del mismo grupo).
 - c). El éxito individual se considera como triunfo -- del conjunto, es decir, existe identificación y facilidad en las respuestas, aspectos que corresponden a la moral del grupo y que son la base de la cooperación, la responsabilidad social y la - experiencia común de sus miembros.
- B.- Alto índice de eficiencia y eficacia. El que el trabajador se encuentre plenamente motivado, le va a -- permitir laborar con el mayor aprovechamiento tanto de sus energías físicas y mentales así como de los - recursos de la empresa; por otro lado, el trabajador va a estar en mejores condiciones para alcanzar sus objetivos particulares, cooperando a su vez a conseguir objetivos organizacionales.

C.- Perseverancia y Alta Moral. Es decir que los problemas, por muy graves que estos sean no van a influir en el ánimo de los trabajadores, que van a tener el temple necesario para solucionar dichas contingencias, de esta manera el trabajador, y a su vez el grupo de trabajo, va a tener perseverancia más no obstinación; confianza, que no es lo mismo que creencia movida por el deseo; y deseos de permanecer unidos para animarse mutuamente, con el beneficio mutuo que trae consigo para la empresa en general.

D.- Integración hacia la empresa y confianza en la Dirección de la misma.

El que exista una motivación adecuada le va a permitir al trabajador o al empleado que se sienta más unido a la organización, con una actitud positiva para trabajar con la mayor responsabilidad y dedicación; asimismo al tener fe, confianza en que la alta dirección de la entidad va a buscar el beneficio general (tanto de la empresa como de los trabajadores) le va a provocar aún más satisfacción.

De lo anterior podemos decir que es muy benéfico que se motive adecuadamente a los trabajadores; pero hay que estar concientes de que existen muchas empresas donde consideran al trabajador como máquina y no como seres humanos que requieren estímulo; pero también existen organizaciones que tienen trabajadores con muchos años de antigüedad, algunos se llegan a realizar tanto en promoción de puestos como en sueldos satisfactorios, así como en experiencia (conocimientos) adquirida, pero así también hay muchos que sienten que no se les ha reconocido su trabajo en

ningún aspecto, por lo que automáticamente, inconscientemente desciende su eficiencia, su productividad, provocando que su actitud hacia el trabajo sea de indiferencia.

Ante tal situación, uno como administrador de Recursos Humanos debe tener la capacidad suficiente para disminuir al máximo esta falta de motivación en las empresas, que ocasiona muchos problemas a los trabajadores, llámense obreros, empleados de nivel medio (que es el caso de nuestro estudio) o ejecutivos.

5.3. Comentarios e Implementación De Un Modelo de Motivación.

Anteriormente ya comentamos que muchas de las organizaciones motivan a sus trabajadores con el fin de obtener mayor productividad, más utilidades, más no con el fin de conseguir que dichos trabajadores se sientan a gusto en la empresa, más integrados y más identificados a ella. También nos hemos dado cuenta de que los empresarios piensan que, con que el trabajador reciba su pago a tiempo, se compensa todo el esfuerzo realizado; pero sin embargo, la realidad es distinta. Por experiencia propia sabemos que el trabajador tiene otras necesidades, no sólo económicas, sino también de carácter social como el sentirse útil, que las funciones que lleva a cabo sean importantes para la empresa, también el hombre necesita satisfacer sus deseos de adquirir conocimientos, experiencias. Todo esto para poder conseguir realización completa.

Ante todo esto, creemos necesario hacer un comentario general acerca de algunos modelos motivacionales que existen acerca del trabajo, uno de ellos es el:

A) MODELO PSICOLOGICO DE MOTIVACION

Ya habíamos dicho con anterioridad que la psicología es la ciencia del comportamiento o de la conducta de los seres humanos, que reciben determinados tipos de estímulos del medio ambiente de manera sensorial y que afectan a la mente de tal forma que influyen directa o indirectamente con las respuestas en la voluntad, memoria, aprendizaje, percepción, actitudes, etc. Desde hace tiempo existe una teoría de la psicología que identifica a la motivación con las influencias o los instintos heredados. Dicho modelo de motivación resuelve tres problemas analíticos de la siguiente manera:

- a) ¿DONDE?están localizados los mecanismos de motivación a través de los tejidos del cuerpo.
- b) ¿QUE?los mecanismos son respuestas psicológicas_automáticas a los estados de tensión del organismo, dicha tensión puede ser generada en el interior del cuerpo o fuera de el.
- c) ¿COMO?este mecanismo es heredado por cada individuo como resultado natural de la evolución que ha tenido el hombre a través de toda su historia.

Por ejemplo, la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y secundarias es provocada por los mecanismos celulares que se encuentran en estado de tensión en donde la respuesta a la privación o tensión tiene ya formas genéticamente establecidas para reducir o eliminar dicha tensión. Ante esta teoría debemos decir que las necesidades primarias (fisiológicas) y secundarias originan diversos tipos de comportamiento en el hombre para poder satisfacer dichas necesidades, es decir, que las personas las van a satisfacer de varias formas, algunos individuos con sólo formar parte de una familia van a lograr la satisfacción de sus necesidades, otras más las van a satisfacer por medio del trabajo. Por lo dicho anteriormente, debemos decir que desde el punto de vista psicológico la motivación es una forma de intercambio entre el individuo y su medio social.

B) MODELO SOCIAL DE MOTIVACION

Tomando en cuenta que el modelo psicológico de motivación posee expectativas muy variadas en cuanto al individuo y lo esperado por él, creemos que si este

modelo busca motivar al individuo en base a estímulos inatos y adquiridos por medio del proceso de socialización tiene un inconveniente que es el de no tomar en cuenta la forma de satisfacer sus necesidades, es decir, si bien todos tenemos y llevamos impulsos básicos instintivos, estos instintos o impulsos no determinan por sí mismos el comportamiento o el nivel de esfuerzo y desarrollo dentro del comportamiento, es el medio social quien proporciona las guías mediante las cuales se hacen selecciones entre los comportamientos alternos y a cambio reciben del individuo su conformidad, las expectativas apropiadas colocadas sobre el.

A continuación analizaremos las ideas de ROBERT SUTERMEISTER quien expresó sus ideas básicas en un diagrama que mostramos a continuación. (fig. 1.1)

SUTERMEISTER explicó el uso del diagrama de la siguiente manera:

- 1.- El diagrama está formado con una serie de círculos concentricos dividido en segmentos cada uno de ellos. No se ha hecho ningún intento para que el tamaño de los segmentos refleje su importancia relativa; la importancia de cada segmento probablemente difiera en cada tipo de organización.
- 2.- Los factores en cada segmento de cada círculo, se consideran que afectan o determinan los factores del segmento correspondiente en el círculo siguiente menor.

- 3.- Los factores de cada segmento de cada círculo con -- frecuencia afectan y son afectados por factores de - otros segmentos del mismo círculo.
- 4.- Los factores de cada segmento de cada círculo tam-- bién pueden afectar a los factores que se encuentren en cualquier parte del diagrama.
- 5.- Todos los factores del diagrama están sujetos a cam-- biar con el tiempo. La importancia especial del -- tiempo está indicada al afectar las necesidades del _ individuo y a la organización formal.

FIG. 1.1.

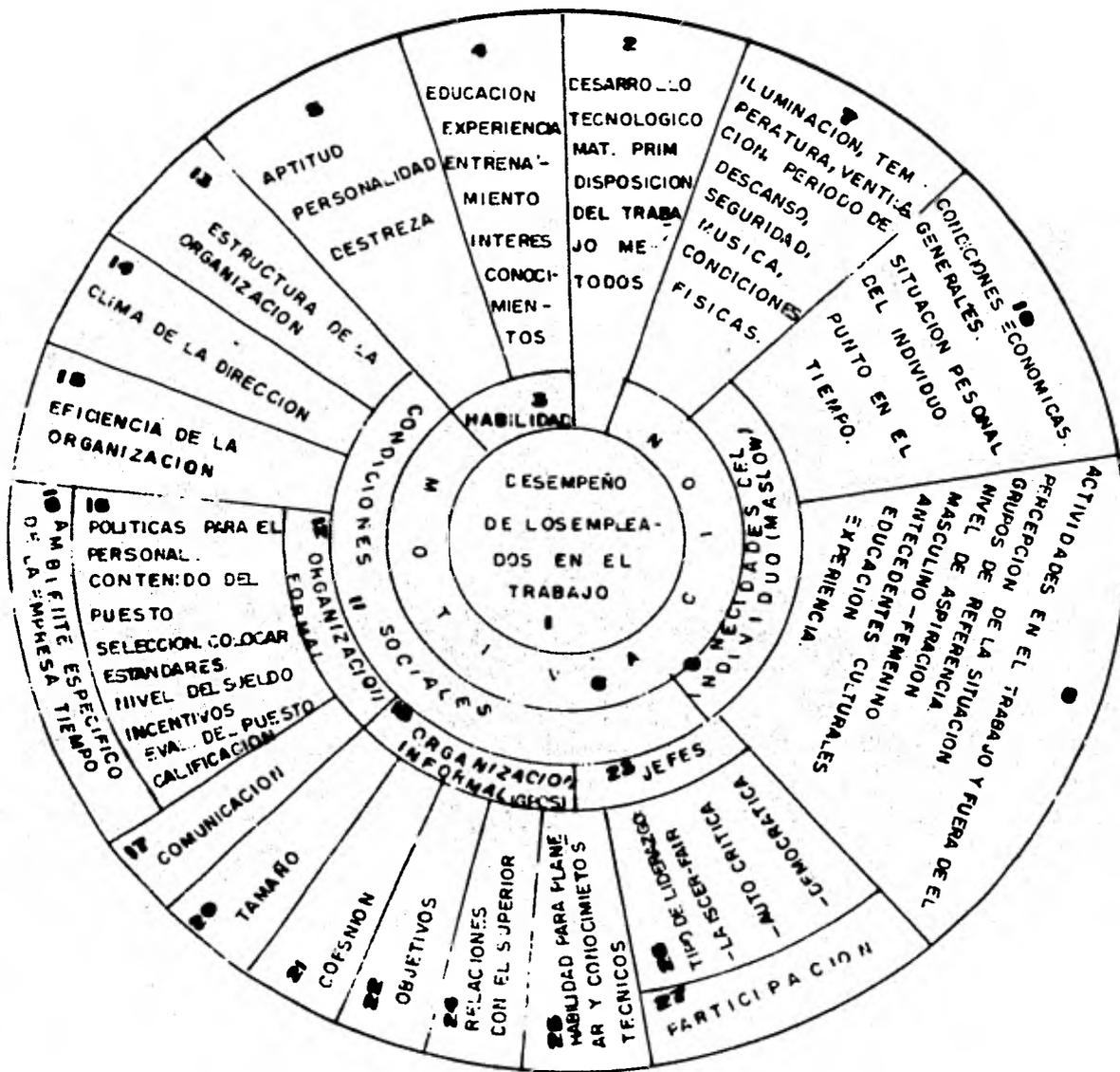


FIG. 1.1. PRINCIPALLS FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.

"Los factores de cada segmento afectan o determinan otros factores así como la productividad .

SUTERMEISTER trata de introducir un modelo motivacional basado en los intercambios del medio social y el individuo" (23)

Con este modelo y el Psicológico (Inciso A) formaremos un nuevo modelo en el cual como en el psicológico resuelve tres preguntas analíticas.

- a) ¿DONDE además de los impulsos fisiológicos localizados a través del cuerpo, también existen mecanismos racionales y emocionales centrados en la mente que actúan para sentir y seleccionar -- entre los comportamientos alternos.
- b) ¿QUE además de los mecanismos automáticos que -- responden a los estados de tensión del organismo, existen además mecanismos racionales y emocionales que responden a las condiciones del -- medio social confrontando al individuo, los cuales surgen para disminuir al mínimo la disparidad en el intercambio de normas y valores recibidos del medio social para conformar el comportamiento.
- c) ¿COMO en adición a los mecanismos heredados, -- existen además ciertas preferencias socialmente aprendidas entre las metas y normas de comportamiento y en los medios de su obtención.

(23) HERBERT G. HICKS, "ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES"
EDIT. C.E.C.S.A. México 1980, Pág. 383

Podemos ahora observar que el concepto de intercambio también se aplica al exterior así como a la iniciación del comportamiento motivado.

Después de analizar los dos modelos motivacionales (psicológico y social) nos abocaremos a analizar un modelo motivacional que creemos es el adecuado dada las características de la empresa mexicana.

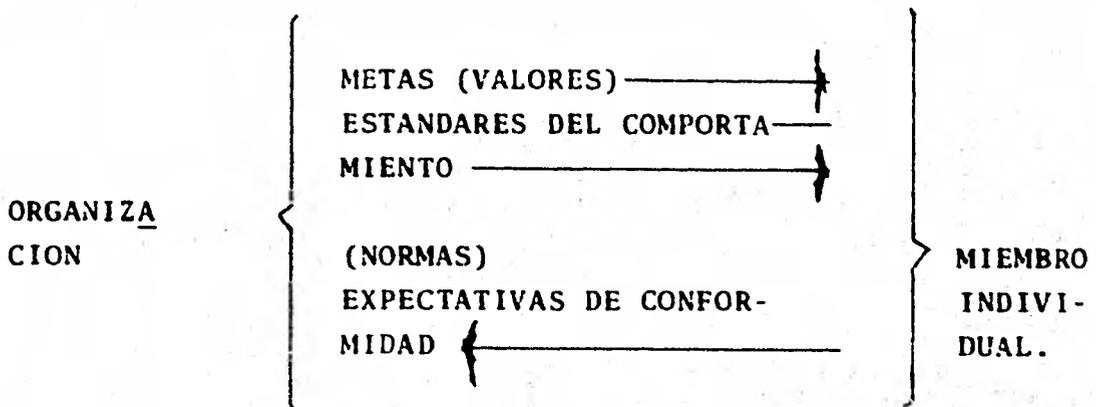
En anteriores capítulos (capítulo 3) se hizo mención a las características y perfil del trabajador mexicano, así como al medio ambiente que lo rodea, desde un punto de vista social así como organizacional.

Ahora bien, el modelo propuesto de motivación consiste en involucrar al individuo como sistema biopsicosocial y al medio ambiente externo que lo rodea. al realizar una actividad, tanto el individuo como la organización, esperan recíprocamente una serie de expectativas, éste doble intercambio (expectativas mutuas) se traduce y se evalúa. Por una parte la organización espera del individuo la realización positiva y/o negativa de la realización de sus funciones, por otra parte, el individuo espera a su vez de la organización una recompensa y/o reprimenda. Para ejemplificar lo anterior mostraremos en forma gráfica el doble interbambio entre el trabajador y la organización.
(Fig. 1.2.)

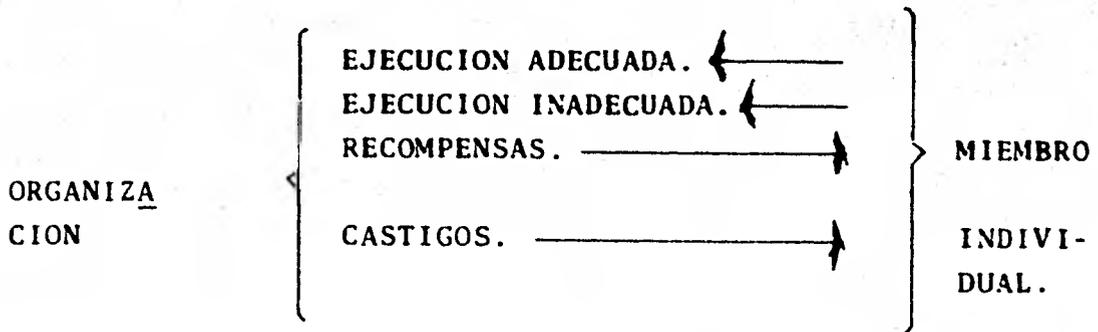
FIG. 1.2.

MOTIVACION DEL COMPORTAMIENTO EN LA ORGANIZACION
COMO UN FENOMENO DE INTERCAMBIO. (24)

ACCION INDICADORA.



ACCION EVALUADORA.



(24) ROBERT DUBIN. "LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACION". Ed. CECSA, México 1974; Pág. 67

Ahora bien, la organización espera expectativas del individuo en lo referente a mayor eficiencia y productividad para que la empresa logre sus objetivos previamente -- establecidos. Y por otro lado el trabajador (en este caso los empleados de nivel medio) espera de la empresa recompensas o castigos, dentro de estos podemos mencionar entre otros:

- a) Multas por retardos.
- b) Castigos por faltas injustificadas.
- c) Amonestaciones por poca eficiencia en su trabajo, etc..

Por otra parte, espera también recompensas, a las que denominaremos "INCENTIVOS". Estos incentivos los podemos dividir en dos clases:

A) INCENTIVOS FINANCIEROS:

Son aquellos que originan un pago directo o indirecto en dinero. Ejemplo: Sueldos y Salarios, Bonificaciones, Participación de utilidades, Pago por vacaciones, Pago por retiro, Servicios de salud y Servicios médicos gratuitos.

B) INCENTIVOS NO FINANCIEROS:

Son aquellas formas de pago por el trabajo en forma no monetaria. Por ejemplo: Obtener un Status más alto, Tener mayores responsabilidades y Mayor participación en la toma de decisiones, Recibir reconocimientos por parte de los jefes o Recibir Recompensas simbólicas como distintivos por años de trabajo.

A continuación mostraremos una gráfica de las reacciones subjetivas de los trabajadores hacia este tipo de incentivos.

FIG. 1.3.

CARACTERISTICAS DE LAS REACCIONES SUBJETIVAS A CADA UNA DE LAS FORMAS DE INCENTIVOS.

| REACCIONES SUBJETIVAS A LOS INCENTIVOS | FORMAS DE INCENTIVOS | | |
|--|------------------------------------|---|-------------------------------|
| | FINANCIEROS | NO FINANCIEROS | FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS |
| SATISFACCIONES PRESENTES | MI SALARIO ES DE LOS MAS ALTOS | MI JEFE ME TRATA COMO A UN SER HUMANO | MI ANTIGUEDAD ME PROTEGE |
| INSATISFACCIONES PRESENTES | ESPERO QUE PRONTO VENGA MI AUMENTO | VEAN COMO PROGRESO CUANDO APRENDO LOS TRUCOS AQUI | ESTOY LUCHANDO POR UN ASCENSO |

Mediante esta gráfica nos damos cuenta de que un incentivo puede ser a la vez financiero y no financiero, por ejemplo: Un ascenso puede considerarse como un incentivo no financiero donde la recompensa es tener mayor autoridad, pero a su vez este trae consigo un aumento de sueldo por pasar a otro puesto.

En resumen diremos que nuestro modelo propuesto se basa en otorgar incentivos no solo económicos (Financieros) sino también de carácter social (no financieros), pues de este modo se tomará el trabajo no como un fin, sino como un medio para que el trabajador esté en posibilidades de satisfacer sus necesidades.

5.4. Conflictos

El estudio y la introducción de nuevos modelos, -- técnicas, políticas, estándares, etc., a la organización siempre resultará incierta en su éxito, pues to que no sabemos las reacciones acarreadas por dichos cambios.

Nuestra preocupación (después de haber analizado un modelo motivacional) principal de introducir nuevos sistemas a la organización, siempre ha sido saber adaptarlas a la gente. Pero aún las personas son inciertas en sus reac ciones a los cambios organizacionales, ya que al existir - un cambio o una modificación dentro de su sistema de traba jo, modificará su manera de actuar, metas perseguidas ---- (inclusive) y esto traerá consigo que la persona entre en conflicto. y no sólo un conflicto particular. sino un conflicto interpersonal.

CONFLICTOS INTERPERSONALES:

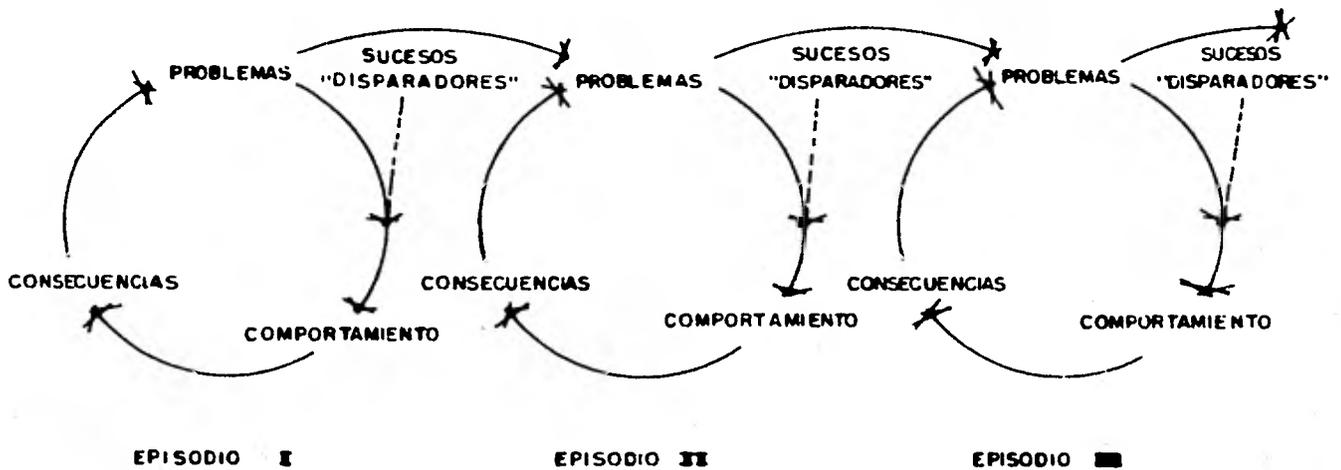
Para el manejo de conflictos, es necesario un ade-- cuado conocimiento de sus diversas tácticas. porque son -- los indicios más disponibles de la existencia de diferen- cias entre personas y porque la naturaleza de las tácticas determina en gran parte las consecuencias del conflicto. Quizá el aspecto de diagnóstico más importante del manejo del conflicto sea la comprensión de las consecuencias de un conflicto interpersonal. Es importante por tres razo- nes:

En primer lugar, es esencial una apreciación de la magnitud de los costos. ¿Superan los costos del -- conflicto los beneficios que produce este, son -- aquellos importantes y justifican lo que cuesta -- realizar un esfuerzo para lograr un mejor manejo - del conflicto?.

En segundo lugar, el análisis de las consecuencias particulares de un conflicto recurrente suele proporcionar una comprensión de la causa de que el conflicto tienda al escalamiento, al desescalamiento o a mantenerse igual. El análisis puede indicar las conexiones entre las tácticas de conflicto o manejo de éste que se usan y la tendencia de los problemas a proliferarse o a disminuir en número.

En tercer lugar, una comprensión de las consecuencias del conflicto que se trate, combinada con una apreciación de los problemas que lo constituyen, permite llegar a conocer los resultados que son deseables y que pueden ser alcanzados, y a su vez, planear estrategias generales a los resultados deseados. Característicamente, estas comprenden esto, sea por métodos encaminados a la solución de éste.

Los conflictos interpersonales son cíclicos. Dos personas que son opuestas, sólo entran periódicamente en conflicto. En un determinado lapso, los problemas existentes entre ellas constituyen sólo un conflicto latente.



Un modelo cíclico de conflicto interpersonal (25)

Luego, por alguna razón la oposición entre ellas se hace notoria, las partes emprenden una serie de comportamientos pertinentes al conflicto, experimentan las consecuencias de su trato mutuo, luego, se hace otra vez menos notoria y menos manifiesto el conflicto por algún --- tiempo. Si las personas siguen en situación de interde---pendencia, el conflicto latente o manifiesto tenderá a --- presentarse de nuevo.

(25) WALTON E. RICHARD, "Conciliación de Conflictos Interpersonales; Confrontaciones y Consultoría de Mediadores; EDIT. F.E.I., México 1973; Pág. 77.

Los conflictos interpersonales también tienden a ser dinámicos, esto es de un ciclo al siguiente, los problemas o las formas de conflictos latentes tienden, de modo característico, a cambiar. El Término escalamiento designa la tendencia de una relación a convertirse en un conflicto cada vez más intenso. Desescalamiento designa la tendencia hacia la disminución del conflicto. Por ejemplo: como analizaremos adelante, el número de problemas de un conflicto recurrente puede cambiar continuamente en función de las tácticas y resultados del trato mutuo de los protagonistas en el conflicto. Un aumento del número de los problemas constituye un tipo de escalamiento, y a la inversa, una disminución del número es una forma de desescalamiento. Estos términos se refieren a la dirección del cambio.

Para referirnos a los esfuerzos realizados con el propósito de producir tales cambios presentamos otros conceptos. Si, como parte de una estrategia general de manejo del conflicto, es deseable un escalamiento temporal, hablaremos de descontrol (dejar de controlar) el conflicto. De modo semejante, los esfuerzos encaminados a producir un desescalamiento implica control o resolución de conflicto. Una distinción principal es la que se hace entre el conflicto substantivo y el conflicto emocional. Los problemas substantivos consisten en desacuerdos sobre política y prácticas, competencias por unos mismos recursos y concepciones discrepantes sobre los papeles o funciones y las relaciones entre éstos. Los problemas emocionales implican sentimientos negativos entre las partes (es decir, ira, desconfianza, desprecio, resentimiento, temor, rechazo).

"La diversidad de barreras puede impedir a una ___ parte indicar el conflicto o acciones tendientes a resolverlo, ó responder a aquel o a éstas fuerzas interiores, como actitudes, valores, necesidades, deseos, temores, -- ansiedades y patrones habituales de acomodación, y barreras externas, como normas de grupo contrarias a la expresión de conflictos y obstáculos físicos a la interacción, pueden impedirle a un individuo la confrontación de un -- conflicto interpersonal. Son ejemplos de barreras:" (26)

- a) Requisitos de la tarea o trabajo. (Ejem.: -- los límites de tiempo)
- b) Normas de grupo. (Ejem.: Los sentimientos --- compartidos).
- c) Conceptos personales del papel o función. (El sentirse limitado por el puesto.)
- d) Imágenes públicas. (Idea de gentileza con los demás).
- e) La percepción de la vulnerabilidad del otro. (pensar en la susceptibilidad de la persona).

Así , el diagnóstico de un conflicto interperso-- nal implica descubrir qué tipos de barreras suelen operar y qué desata el ciclo del conflicto.

(26) WALTON E. RICHARD, IBID, Pág. 81

CONFLICTO PERSONAL

Como ya se ha visto, pueden existir conflictos -- entre dos personas si se tienen diferentes objetivos y diferentes formas de alcanzarlos, cuando no existen intereses creados podemos decir que es más fácil resolverlo, y bastará con sólo, como hemos visto, una confrontación -- abierta con buena voluntad mutua. El conflicto más sutil suele aparecer dentro de una persona y es el que, sin lugar a dudas, la causa de muchos problemas de las interacciones en la organización.

Ahora bien, nos abocaremos a los conflictos per--sonales ya que son estos los que pueden influir profundamente en el comportamiento interpersonal.

CONFLICTO: ATRACCION-ATRACCION

Es cuando una persona se siente atraída hacia -- dos o más objetivos que, en términos generales -- parecen igualmente atractivos.

CONFLICTO EVITACION-EVITACION O EVASION-EVASION

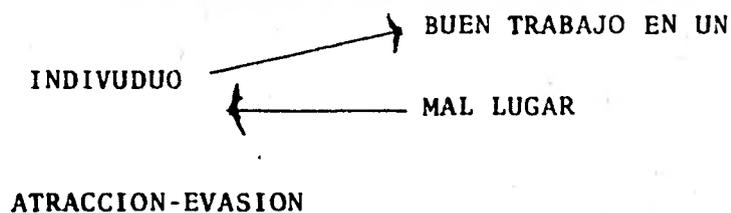
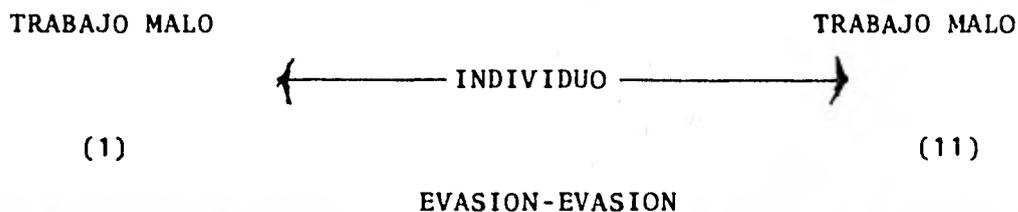
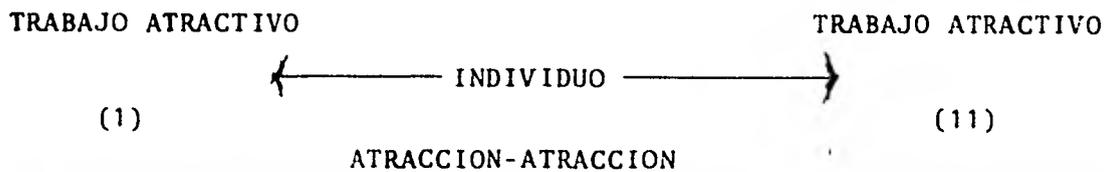
Se presenta cuando una persona gira entre dos o más cosas que desea evitar.

CONFLICTO: ATRACCION-EVASION

Cuando se presentan elementos buenos y malos al -- mismo tiempo en una acción determinada.

FIG. 1.2.

TIPOS DE CONFLICTOS (27)



(27) HERBERT HICKS "ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES"
EDIT. C.E.C. S.A., México 1980, Pág. 183

Hemos analizado hasta ahora los tipos de conflictos tanto interpersonales como personales. Ahora bien, pasaremos a otro tema por demás importante para el análisis completo de los conflictos que es el de "REACCIONES AL CONFLICTO". En el siguiente capítulo trataremos de abocarnos a los conflictos personales ya que es el que más nos interesa al introducir nuevos modelos o sistemas de trabajo. (Introducción de un modelo motivacional).

5.5. REACCIONES DEL CONFLICTO

Como ya se vio anteriormente, el conflicto es un dilema que ocasiona confusión y molestia y que -- además es ocasionado por dos o más motivos primarios o secundarios que son coexistentes y a la -- vez equipotenciales, es decir, que no se pueden satisfacer simultáneamente; por lo que un conflicto sólo se puede resolver por medio de la elección de uno de los factores en contraposición.

El solucionar un conflicto determinado (que puede ser de tipo familiar, escolar, laboral, sentimental, etc) nos puede originar 2 tipos de reacciones, que nos van a -- normar o condicionar nuestra conducta; las reacciones a -- las que nos referimos son:

A.- Reacciones positivas. Cuando solucionamos un --- conflicto y este nos produce satisfacción, bienestar, nos damos cuenta de que los factores motivacionales son de:

a) Atracción-Atracción. Es decir que tanto uno como el otro de los factores son positivos por ejemplo: dedicar un día a estudiar y no ir de paseo ó viceversa; o en otro caso, viéndolo -- desde el punto de vista laboral: trabajando -- horas extras ganaremos más dinero o no trabajar dichas horas extras para dedicarlas a pa-- sear con nuestra familia; con estos ejemplos -- nos podemos dar cuenta que cualquiera que sea_ la elección que hagamos nos va a causar satisfacción.

b) Atracción-Evasión. En este caso, el conflicto está originado por un factor negativo y por un positivo por ejemplo: una persona desea dedicarse a su trabajo completamente pues sólo así ganará más y estará en condiciones de elevar su nivel de vida tanto personal como el de su familia, pero por otro lado, tenemos que si se dedica por completo a su trabajo no va a estar en condiciones de seguir estudiando, de seguir se preparando, esta situación le va a provocar que tome una desición, y al elegir la primera opción, esta le proporcionará un bienestar psicológico.

B. - Reacciones Negativas. Este tipo de reacciones se originan por que la elección que hacemos nos provoca molestia, enfado, en este caso los factores motivacionales son de:

a) Evasión-Atracción. Aquí podemos dar como ejemplo: el de una persona joven que quiere estudiar para poder aspirar en el futuro a un trabajo que le proporcione satisfacción moral y material y por otro lado quiere trabajar para pasear, para divertirse, y elige la primera opción, estudiar, pero esto le provoca malestar psicológico pues va a evitarse de muchas satisfacciones mientras estudia.

b) Evasión-Evasión. En este tipo de conflictos las alternativas a elegir son igual de desagradables, por ejemplo: un empleado de nivel medio siente que su trabajo no le proporciona satisfacción y quiere cambiar de empleo, pero --

por otro lado no puede dejar su trabajo para buscar otro que sí le proporcione satisfacción ya que no es fácil conseguirlo, y además tiene que mantener una familia, ante esta situación cualquiera que sea la alternativa que elija le va a originar molestia, en esta clase de conflictos la persona en forma inconsciente tiende a alejarse de las alternativas pero no puede.

Desafortunadamente la mayoría de las reacciones a los conflictos son de tipo negativo, por lo que hemos de analizar un poco más a fondo éstos efectos y las consecuencias que traen consigo; por lo tanto podemos decir -- que las reacciones negativas van a originar lo que conocemos como frustración.

La Frustración es una condición mental que todo ser humano ha llegado a experimentar, es un estado de gran tensión; esta condición o estado mental puede suceder cuando la persona:

- A.- Tiene una deficiencia interna y es incapaz (debido a obstáculos psicológicos) de ejecutar acciones que lo lleven más cerca de su objetivo, por ejemplo: "Quisiera trabajar pero tengo que estudiar".
- B.- Se encuentra con obstáculos externos y no puede conseguir su objetivo previamente determinado -- debido a limitaciones sociales por ejemplo: "Quisiera cambiar de trabajo pero no puedo porque es difícil conseguir otro empleo, porque hay mucha competencia".

C.- Experimenta una privación externa y se da cuenta de que el objetivo que persigue no existe, por ejemplo: "Quisiera un aumento de sueldo pero debido a las características de mi puesto y de la compañía no me lo van a dar".

La frustración a su vez va a ocasionar efectos de carácter psicológico que han de influir en las actitudes, en la conducta del individuo, los efectos a los que nos referimos pueden ser de:

A.- Agresión. Esta forma de reacción a la frustración la pueden demostrar de varias maneras:

- a) Directa. Cuando la persona descarga toda su energía hacia el objeto que le impidió conseguir su meta, como es el caso del empleado u obrero que agrede verbal o físicamente a su jefe que no le concedió un aumento de sueldo.
- b) Desviada. Cuando el individuo no quiere o no puede descargar su frustración hacia el elemento que le impidió conseguir su objetivo, dicha agresión la va a enfocar a sus compañeros de trabajo, a sus materiales y equipo de trabajo, o bien a los componentes de su misma familia.
- c) Diferida. Este tipo de agresión como su nombre lo dice, se va a realizar en forma diferida, indirecta; por medio de: no laborar eficientemente, no entregar trabajos a tiempo, pero también, "Cuando en una empresa muchas

personas son constantemente frustradas, pueden reunirse y agredir colectivamente a la organización mediante "tortuguismo" o provocando huelgas" (28)

- B.- Evasión. Otra forma de cómo externar la frustración es por medio de la evasión que puede ser de dos tipos:
- a) Evasión Parcial. Es decir que cuando el trabajador llega continuamente tarde al trabajo, falta constantemente, cuando está trabajando lo hace sin poner la mínima atención a lo que realiza, estamos ante un caso de evasión parcial tanto física como mental.
 - b) Evasión Total. Esta se da cuando el trabajador que se siente frustrado decide dejar su empleo para buscar otro donde si pueda conseguir sus objetivos.
- C.- Regresión. Este caso se da cuando personas, sean estudiantes o trabajadores, al sufrir una frustración retroceden a etapas ya superadas, surgiendo la dependencia, la inmadurez, la falta de criterio.
- D.- Aislamiento. Esto sucede cuando una persona se aísla de las demás, en su trabajo o en la escuela, porque piensa que va a despertar lástimas o que van a burlarse de él.

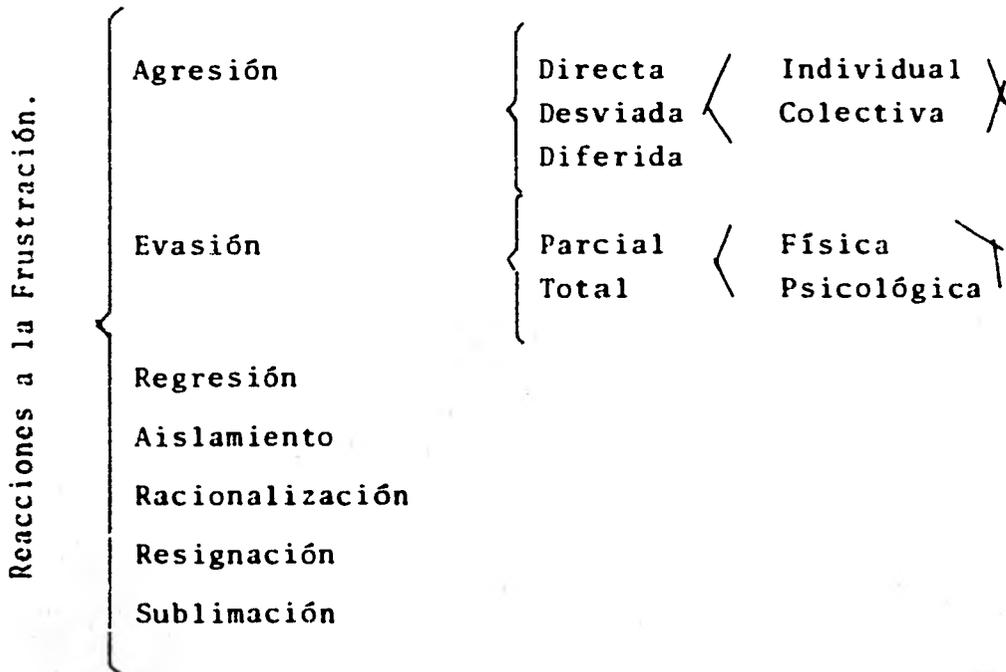
(28) ARIAS GALICIA FERNANDO; IBID. Pág. 92-

- E.- Racionalización. Esto sucede cuando se trata de dar falsas justificaciones por lo que no consiguió su objetivo, por ejemplo: El trabajador u empleado dice: "el jefe no me concedió el aumento de sueldo o no me promovió de puesto porque - le caigo mal"
- F.- Resignación. Cuando un individuo ha sufrido varias frustraciones, desaparece la motivación, -- simplemente se resigna a que nunca va a alcanzar sus objetivos: cambiar de puesto, tener un sueldo más alto, etc..
- G.- Sublimación. Podemos decir que esta es la única forma de reacción positiva a la frustración, es decir, que se le da una adecuada salida a dicho estado mental, como en el caso de los trabajadores, que se dedican a trabajar con más empeño, o también dedicarse a estudiar, hacer deporte para que la frustración no les afecte negativamente.

Hay que tener mucho cuidado para poder superar la frustración, cualquiera que sea la causa, porque mal encaminada, puede llegar al grado de conducir a la neurósis, el alcoholismo, la drogadicción, etc..

Para que quede mejor comprendido a lo que puede encaminar la frustración, les mostraremos una gráfica -- que ayudará a reforzar lo dicho anteriormente.

Reacciones A La Frustración (29)



(29) ARIAS GALICIA FERNANDO: IBID. Pág. 91

5.6. Conciencia de Cambio

El hombre a través de toda su historia ha ido -- evolucionando en cuanto a formas de vida, costumbres, etc., ya que la vida por razón natural es dinámica, de constante evolución; ante tal situación debemos decir que las organizaciones también tienen que evolucionar para poder subsistir, es decir, que las empresas deben de cambiar su forma de conceptualizar al trabajador para lograr tal propósito de subsistencia.

Para lograr lo anterior, estimamos que el camino más adecuado es implantando el Desarrollo Organizacional.

Desarrollo Organizacional. Es un conjunto de - técnicas, valores y procedimientos tendiente a hacer -- que las organizaciones se adapten a su realidad cambiante y que estas no la reciban como un fenómeno extraordinario, sino como algo propio de la evolución normal.

Para poder comprender la importancia del Desarrollo Organizacional es necesario hacer un análisis --- más específico.

El Desarrollo Organizacional está basado en las ciencias de la conducta humana y va dirigido desde la -- alta dirección hacia la Organización en general con el - fin de cambiar y/o mejorar los componentes de la empresa, dentro de estos podemos mencionar: los sistemas y - procedimientos, el tipo de liderazgo existente, los canales de comunicación y el trabajador en sí, que se supone debe ser el factor de mayor importancia para toda organización, sin perder de vista los objetivos de esta, que -

no sólo son de tipo económico, sino también de carácter social; dicho de otro modo, se busca que las organizaciones atiendan por un lado las necesidades del trabajador como ser humano (en la medida de sus posibilidades), por otro lado la empresa tienen como propósito tener productividad y eficiencia en sus operaciones con el propósito de obtener beneficios.

El objetivo del Desarrollo Organizacional es el crear una atmósfera adecuada tanto física (instalaciones de trabajo) como mental (de cooperación y comunicación) por medio de la interrelación positiva, constructiva -- y objetiva entre los integrantes de la empresa tanto individual como en grupos para la solución de problemas; - buscando la compatibilidad, la vinculación de los objetivos personales y/o de grupo con los institucionales.

El desarrollo Organizacional busca además la --- implantación de la autoridad, basada en los concimientos teórico-prácticos y en la habilidad para ejecutarlos en un marco de comunicación administrativa adecuada.

Para lograr la implantación en forma completa -- del Desarrollo Organizacional es imprescindible que los individuos, así como los grupos participantes, tengan - una actitud de colaboración y de responsabilidad, esto - con el propósito de llevar a cabo actividades que logren la participación total de las personas o grupos, que directa o indirectamente tienen que ver con el proceso -- innovador, consiguiendo además una comunicación administrativa integral; al apoyar la actitud de la Alta Dirección, que busca fomentar la cooperación plena y la competencia positiva, los integrantes de la empresa estarán - en condiciones de lograr, mantener y aún superar relacio

nes interpersonales saludables, siendo estas de gran importancia; para concluir, hemos de decir que esta técnica administrativa ya se empieza a aplicar en las empresas mexicanas, que son susceptibles de cambio, esto no sólo en beneficio para los trabajadores (independientemente del nivel de que se trate) y para las mismas organizaciones, además es de mucha importancia para el país en general, para poder alcanzar un desarrollo tanto económico como social.

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

- 1.- El ser humano tiene diversas maneras de pensar, de comportarse dentro de la sociedad en que vive, precisamente el medio ambiente es el que determina su forma de pensar y de actuar; es decir, que la conducta de las personas ya está influenciada desde el momento mismo de su nacimiento, ya que nacemos con un temperamento, y además con un carácter; al crecer y al estar conviviendo con los demás integrantes de la sociedad y mediante un proceso de aprendizaje vamos adquiriendo un criterio, una personalidad propia que nos ha de diferenciar de las demás personas.

- 2.- Las ciencias del comportamiento tienen mucha importancia para poder comprender en forma más amplia la conducta de las personas, no sólo como seres humanos, sino también como trabajadores -- que al pertenecer a una organización, van a tener como propósito el satisfacer todas sus necesidades para poder alcanzar sus objetivos, para bien de ellos mismos y de sus familias; dentro de las Ciencias del Comportamiento tenemos: a la Psicología, que va a estudiar al hombre en forma individual para poder determinar cuales son los factores que estimulan su conducta así como sus respuestas; la Sociología, que estudia la forma en que las sociedades y/o grupos influyen vitalmente en la

conducta de los individuos; también tenemos a la Antropología, que estudia el proceso que ha sufrido la conducta de los seres humanos, desde su estado primitivo hasta la época actual.

3.- Las aptitudes han tenido mucha importancia para que el hombre haya podido adaptarse a casi todos los medios ecológicos existentes en nuestro mundo; el hombre desde la antigüedad ha tenido la suficiente habilidad para proveerse los elementos necesarios para poder subsistir por medio de la caza, pesca, agricultura, ganadería, etc.... dentro de las aptitudes tenemos a la Creatividad, que ha jugado un papel muy importante en el desarrollo de la humanidad, ya que de no haber sido por esta aptitud, posiblemente todavía viviéramos en forma salvaje, como algunos pueblos que aún en la actualidad existen.

4.- Desde el punto de vista laboral las aptitudes -- han tenido mucha importancia para que los trabajadores (sean obreros o empleados) tengan la capacidad (física y/o mental) para poder llevar a cabo sus funciones en forma eficiente y adecuada no sólo para beneficio propio, sino también para la organización; la selección de recursos humanos creativos para cualquier actividad tiene mucho valor, ya que de esta manera se van a conseguir en forma eficaz y eficiente los objetivos - que se determinen para dicha actividad.

- 5.- La empresa para que pueda crear un ambiente adecuado debe conocer más a su personal, desde el punto de vista humano, conociendo sus necesidades comunes para poderlas satisfacer en la medida de sus capacidades, todo esto con el fin de que el trabajador se sienta más integrado a la Organización; por otro lado, debemos decir que para que se pueda implantar una administración participativa, se le debe dar confianza al trabajador para que este pueda desarrollar su iniciativa y creatividad, ya que de este modo verá al trabajo como una actividad agradable que le va a proporcionar satisfacción y no como algo obligatorio y rutinario.
- 6.- Por costumbre se ha estandarizado al trabajador mexicano de una forma por demás falsa, se ha dicho que es flojo, irresponsable, que no tiene iniciativa, etc... pero pensamos que la principal falla está en que las empresas tienen establecidas en forma inadecuada sus sistemas, procedimientos y políticas; además no existe una motivación adecuada hacia el trabajo; estamos seguros que si se modifica la Cultura de las Organizaciones, las personas estarán dispuestas a explotar toda su capacidad, tanto física como mental; para esto se debe implantar una dirección de tipo Democrático; donde el individuo tenga una participación más directa en la toma de decisiones.
- 7.- Al llevar a cabo nuestra investigación de campo, se obtuvieron valiosos datos, los cuales trataremos de reducir en:

- A. La principal motivación del empleado en una "Distribuidora de Artículos para el Hogar" -- es el factor monetario, ya que la mayoría de los empleados piensan que el dinero es lo único agradable del trabajo.

- B. Las condiciones ambientales que privan en este tipo de organizaciones son pobres, tanto en las condiciones físicas, así como en lo que se refiere a la atmósfera de grupo; por esta razón los trabajadores de nivel medio le toman poca importancia a estos elementos o factores ambientales.

- C. La integración o identificación del personal con los objetivos institucionales de la "Distribuidora de Artículos para el Hogar", objeto de nuestro estudio, es casi nulo debido al poco agrado de Desarrollo Institucional o cultura Administrativa que se ha tenido en este tipo de Organizaciones.

8.- En lo referente a las técnicas aplicadas en este tipo de organizaciones para que el personal pueda implantar su creatividad son muy escasas, y en muchas ocasiones no producen ningún resultado positivo; podemos decir que en la "Distribuidora de Artículos para el Hogar" al elemento humano no se le ha dado la importancia que debiera tener como un elemento principal de cualquier organización, por lo que en esta investigación se ha tratado de establecer un modelo motivacional, donde se de mayor importancia al Factor Humano.

- 9.- Los conflictos son: tanto para las personas como para las organizaciones, situaciones que provocan tensión y molestia y que además pueden ocasionar graves consecuencias, pero debemos decir que los conflictos son necesarios, pues estos producen o exigen modificaciones de tal suerte que tanto los individuos como las organizaciones y en consecuencia la sociedad en general cambian, pues es cierto que una sociedad sin conflictos no avanza y -- además se burocratiza.
- 10.- Las teorías gerenciales que son diferentes entre sí, no son de utilidad para establecer en que -- forma tienen conceptualizado al trabajador las - organizaciones; la teoría que se adapta más para que el individuo tenga una motivación hacia el - trabajo, no solo de carácter económico, sino -- también de tipo social y de realización es la -- Teoría "Y", pues está promueve la participación de todos los integrantes de la empresa, de acuerdo a esta teoría los trabajadores y/o empleados son personas que tienen responsabilidad, iniciativa, creatividad y que por lo tanto son capaces de ejercer Autodirección y Control, y también - tomar decisiones propias.
- 11.- Las empresas dedicadas a la "Distribución de - Artículos para el Hogar" deben modificar tanto su estructura así como sus sistemas, procedi--- mientos y políticas (principalmente las que se refieren a la Motivación); de tal manera que -- los individuos tengan oportunidad de conseguir sus objetivos (que pueden ser económicos, socia

les, de seguridad y de Autorrealización) y que_ además contribuyan a que la empresa u organiza- ción alcance sus objetivos propios; todo esto - para cambiar la imagen de que las personas sólo trabajan por dinero y que las organizaciones -- sólo pretenden lucrar, ganar utilidades para be- neficio propio, por medio de la explotación del hombre por el hombre; cuando se logre modificar la mentalidad de estos dos entes o elementos, - estaremos en condiciones de establecer que la - ADMINISTRACION está alcanzando su máximo desa- rrollo.

BIBLIOGRAFIA

- * Arias Galicia Fernando "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS". Editorial, Diana, México 1975.
- * Baumgarten Francisca. "EXAMENES PROFESIONALES DE APTITUD". Editorial, Labor, Barcelona 1957.
- * Chinoy Ely. "INTRODUCCION A LA SOCIOLOGIA". Editorial Paidós, Buenos Aires 1975.
- * Díaz Guerrero Rogelio. "ESTUDIOS DE PSICOLOGIA DEL MEXICANO". Editorial, Trillas, México 1968.
- * Douglas Mc. Gregor. "EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS". Editorial, Diana, México 1975.
- * Dubin Robert. "LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACION". Editorial, C.E.C.S.A., México 1974.
- * Godfrey Lienhardt. "ANTROPOLOGIA SOCIAL". Editorial, Fondo de Cultura Económica, México 1971.
- * González Blackaller Ciro E. "DINAMICA DE LA VIDA SOCIAL". Editorial, Publicaciones la Prensa, México 1974.
- * Hernandez y Rodríguez Sergio. "ADMINISTRACION I" VOLUMEN II, Editorial, Facultad de Contaduría y -- Administración, UNAM S.U.A., México 1976

- * Hisks Herbert G. "LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACION". Editorial, C.E.C.S.A., México 1974.
- * Hilgard Ernest R. "TEORIAS DEL APRENDIZAJE". Editorial, Fondo de Cultura Económica, México 1961.
- * Hillebrand M.J. "PSICOLOGIA DEL APRENDIZAJE Y DE LA ENSEÑANZA". Editorial, Aguilar, S. A., México 1970.
- * Katz Daniel y Kahn Robert L. "PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES" Editorial, Trillas, México 1979.
- * Margulies Newton y Raia Anthony P. "DESARROLLO ORGANIZACIONAL". Valores, Proceso y Tecnología. Editorial, Diana, México 1979.
- * Melville J. Herskovits. "EL HOMBRE Y SUS OBRAS". Editorial, Fondo de Cultura Económica, México 1974.
- * Otto Klineberg. "PSICOLOGIA SOCIAL". Editorial, Fondo de Cultura Económica, México 1969.
- * Pérez Uribe de Rivera Graciela. "LA MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES". Editor y Distribuidor Francisco Mendez Oteo, México 1978.
- * Pitaluga Gustavo. "TEMPERAMENTO, CARACTER Y PERSONALIDAD". Editorial, Fondo de Cultura Económica, México 1978.
- * Raudsepp Eugene. "IDEAS PARA EL ADMINISTRADOR". Editorial, Diana, México 1974.

- * Walton Richard E. "CONCILIACION DE CONFLICTOS INTER PERSONALES: CONFRONTACIONES Y CONSULTORIA DE MEDIADORES". Editorial, Fondo de Cultura Interamericano, S. A., México 1973.

REVISTAS Y PUBLICACIONES:

- * Contaduría y Administración. Revista No. 82, ---
Junio 1976 Universidad Nacional Autónoma de ----
México.
- * Economía y Finanzas de SERFIN. (Boletín Bimes--
tral). Septiembre-Noviembre 1975, Núms. 3 y 4.