



1984
Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

29
14

**“ El Trabajo Social y la Motivación Obrera
en la Industria un Ensayo Laboral ”**

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

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL
P R E S E N T A
ROSA PATRICIA GARCIA PEREZ

México, D. F.

1984.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION	5
CAPITULO I "LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA EMPRESA"	9
1. El trabajo y su división.	9
2. La empresa.	11
2.1 Clasificación.	11
2.2 Objetivos.	13
2.3 Recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa (generalidades).	14
2.3.1 Importancia de los recursos humanos dentro de la unidad productiva.	15
2.4 Estructura administrativa de la empresa.	17
3. Trascendencia de la colaboración y coordinación entre empresarios y trabajadores.	21
CAPITULO II "LA MOTIVACION COMO FACTOR DE INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO"	25
2.1 La personalidad.	25
2.2 Estados motivacionales.	28
2.2.1 Angustia (stress).	28
2.2.2 Conflicto.	31
2.2.3 Frustración.	33
2.2.3.1 Agresión.	34
2.2.3.2 Evasión.	36
2.2.3.3 Regresión.	37
2.2.3.4 Represión.	37
2.2.3.5 Aislamiento.	38
2.2.3.6 Racionalización.	38
2.2.3.7 Resignación.	39
2.2.3.8 Sublimación.	39
2.2.3.9 Compensación.	40
2.2.3.10 Proyección.	40

2.3 La cultura y el ámbito laboral.	41
2.3.1 Las empresas y el ámbito cultural.	44
2.3.1.1 Las actitudes del trabajador en la empresa.	44
2.4 Concepto de motivación.	46
2.5 Teorías acerca de la motivación humana.	49
2.6 La motivación de los trabajadores dentro - de los centros de trabajo.	54
2.6.1 Incentivos para el personal de la em presa.	63

CAPITULO III "RELACIONES HUMANAS Y DINAMICA DE GRUPOS EN -- LOS CENTROS DE TRABAJO"	69
3.1 Las relaciones humanas y su importancia en los centros de trabajo.	69
3.2 Bases generales para la aplicación de las relaciones humanas en la empresa.	70
3.2.1 La comunicación y la organización.	71
3.2.1.1 Importancia de la comunica-- ción en la motivación hacia el trabajo.	72
3.2.1.2 Concepto de comunicación.	73
3.2.1.3 Las barreras en la comunica-- ción.	74
3.2.2 La comunicación formal en la empresa.	75
3.2.3 La comunicación informal en la empre sa.	78
3.2.3.1 Patrones de comunicación.	78
3.2.4 Liderazgo.	80
3.3 Dinámica de Grupos.	82
3.3.1 Concepto de grupo.	82
3.3.2 Grupos en la empresa.	83
3.3.3 Proceso de integración de los grupos.	86

3.3.4 Técnicas grupales.	88
3.3.4.1 Técnicas sociométricas.	91
3.3.4.2 Dinámicas vivenciales.	92
3.3.5 Las dinámicas de grupo en la empresa.	95
CAPITULO IV "ANALISIS DE CASO EN LA EMPRESA MABAMEX S.A. DE TIJUANA, BAJA CALIFORNIA NORTE"	97
4.1 Descripción y características generales de la Empresa Mabamex S.A.	97
4.1.1 Estructura organizacional de la Empresa.	98
4.1.2 Condiciones de trabajo de los operadores de producción (obreros).	99
4.1.3 Medio ambiente laboral.	100
4.2 Análisis de caso (Empresa Mabamex S.A.).	101
CAPITULO V "INTERVENCION DEL TRABAJADOR SOCIAL EN LA ELABORACION DE PROGRAMAS MOTIVACIONALES PARA OBREROS DENTRO DE LA INDUSTRIA"	130
5.1 Participación del Trabajador Social en el área industrial.	130
5.2 Importancia de la intervención del Trabajo Social en el campo motivacional industrial.	133
5.3 Un modelo de programa motivacional para los obreros de la Empresa Mabamex S.A.	145
CONCLUSIONES	160
SUGERENCIAS	163
ANEXOS	165
BIBLIOGRAFIA	176

INTRODUCCION

El tratar de mejorar las condiciones de vida de los estratos de escasos recursos económicos que conforman a la población del país, es una de las constantes preocupaciones del profesional en Trabajo Social. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados los resultados obtenidos no han sido del todo favorables en la medida que las crisis económicas mundiales que influyen en nuestra nación, tienen sus repercusiones más inmediatas sobre los habitantes que cuentan con menores posibilidades para obtener los satisfactores que cubran sus necesidades, efectos que se manifiestan en el desempleo, subempleo, inflación, escaso poder adquisitivo de la moneda, y en general, carencia de mínimos de bienestar: educación, salud, seguridad social, etc.

Para los fines del presente trabajo se considera únicamente a los obreros, es decir, a los trabajadores asalariados que pasan la mayor parte del día en sus centros de trabajo, lugares donde cotidianamente se enfrentan a la lucha por ganar un salario que módicamente venga a satisfacer sus requerimientos y los de sus familias, viéndose además, sometidos a la presión de ciertos factores como:

- + la inestabilidad en el empleo por la competencia en el mercado laboral;

- + el desempeño de una labor que no es de su agrado y la necesidad de tener que realizarlo sin interés alguno, sino tan solo cumplirlo para obtener un pago a cambio de ello;

- + la existencia de un ambiente de trabajo en el que no encuentran compañerismo con los que les rodean, ni la posibilidad que les permita la libre expresión de sus ideas por la disciplina o normas impuestas por la propia organización;

- + la carencia de oportunidades que les posibiliten desarrollar sus habilidades y potencialidades dentro de la empresa en la

cual laboran, etc.

Situaciones todas ellas capaces de provocar en el obrero con flictos y frustraciones que se podrán manifestar en sensaciones - de inseguridad, irritabilidad, desconfianza, aislamiento, angus-- tia, etc., reflejándose en la manera de desempeñar su trabajo, en las relaciones que establezca con sus jefes y compañeros, y no so lo ahí, sino que también trascenderá en el trato que mantenga con todos los integrantes de su familia. Esto puede explicarse en fun ción de las influencias que ejerce el medio ambiente sobre el com portamiento de cada individuo, situación que al ser ejemplificada dentro de un centro de trabajo, permite comprender que la conduc- ta que adopte cada trabajador dependerá en cierta forma de las po líticas establecidas, incentivos que se le proporcionen, princi-- pios de relaciones humanas que gufen el funcionamiento de la uni- dad productiva, etc., es decir, su comportamiento será generado - en cierta medida por la empresa en la que participe, la cual por su parte, tiene el interés de ser eficaz en el ramo o actividad - propios en que se desarrolla siendo que tal eficiencia de empresa depende en gran medida de su eficiencia como organización, por to do ello, resulta ser tan importante el conocimiento de las reac-- ciones obreras dentro de las empresas.

Aspecto que por la magnitud e importancia que adquiere es de interés para el Trabajador Social, ya que es un profesional que - por estar capacitado para trabajar en dicha tarea no solo en pro- yección individual sino también grupal, puede desarrollar un sen- tido de cooperación y solidaridad entre los integrantes de una or ganización en la medida que los obreros puedan obtener beneficios que estén acordes con sus necesidades e intereses. En base a lo - anterior es que fue de mi interés el realizar una investigación - que permitiera conocer los motivos e incentivos que influyen en - el comportamiento de los obreros dentro de su centro de trabajo.

Para la investigación de campo realizada en la Empresa Maba-
mes, S.A. en Tijuana, Baja California Norte, del universo total -
compuesto por 250 operadores de producción se tomó solamente el -
20% correspondiente a 50 trabajadores seleccionados a través de -
un muestreo aleatorio simple. La técnica que se utilizó para reco-
lectar la información fue la encuesta y el instrumento que se em-
pleó para levantar la misma fue la cédula de entrevista; las pre-
guntas formuladas fueron abiertas y cerradas completando un to-
tal de 60 ítems, las áreas que permitieron revisar tales (actitu-
des de los operadores de producción hacia el trabajo que desempe-
ñan, las condiciones laborales, los programas de capacitación, la
comunicación y las relaciones humanas existentes entre operadores
y autoridades de la organización), tuvieron la finalidad de veri-
ficar las hipótesis que se llegaron a comprobar en el desarrollo
del trabajo:

+ "a mayores satisfactores de las necesidades personales de
los obreros dentro de la empresa, mayor será su aceptación hacia
esa unidad productiva";

+ "a mayor comunicación dentro de la empresa menor rechazo -
de los obreros hacia dicha organización".

El procedimiento metodológico que se siguió para la comproba-
ción de las hipótesis planteadas fue:

- elaboración de un diseño de investigación;
- desarrollo de un marco teórico-conceptual que permitiera -
comprender la problemática a nivel de abstracción;
- formulación de hipótesis;
- aplicación de instrumentos para la recolección de datos;
- procesamiento e interpretación de la información.

La estructuración del contenido del trabajo es la siguiente:

En el capítulo I se señalan las principales características
de lo que es una empresa (en general) y la importancia de los re-

cursos humanos dentro de ella.

En el capítulo II se consideran las influencias, motivos e - incentivos que son capaces de hacer actuar a los individuos en de terminada forma, en base a los estudios que se han realizado so-- bre motivación.

En el capítulo III se destaca la importancia que juegan las relaciones humanas dentro de la empresa y el manejo de las técni- cas grupales para la consecución de determinados objetivos dentro de la misma.

El capítulo IV se refiere a la investigación realizada en la Empresa Mabamex S. A.

Finalmente en el capítulo V se plantea la participación del Trabajador Social en el área industrial y se presenta un modelo - de programa motivacional a implementar dentro de la organización en la cual se llevó a cabo la investigación.

Agradezco la colaboración que me brindaron las autoridades - de la Empresa Mabamex S. A., en especial al Lic. Raúl García, Ge- rante de Relaciones Industriales, por haberme proporcionado todas las facilidades para la realización de la investigación de campo, así como también a los operadores de producción, ya que sin su -- participación no hubiera sido posible el desarrollo del presente trabajo.

CAPITULO I "LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA EMPRESA"

1. El trabajo y su división.
2. La empresa.
 - 2.1 Clasificación.
 - 2.2 Objetivos.
 - 2.3 Recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa (generalidades).
 - 2.3.1 Importancia de los recursos humanos dentro de la unidad productiva.
 - 2.4 Estructura administrativa de la empresa.
3. Trascendencia de la colaboración y coordinación entre empresarios y trabajadores.

CAPITULO I "LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA EMPRESA"

1. El trabajo y su división.

El trabajo se ha consagrado como un derecho del ser humano a sí como un deber social. La Ley Federal del Trabajo de nuestro país asienta que cualquier individuo tiene la libertad de elegir la profesión u oficio que le acomode, así como de prestar sus ser vicios en la industria o comercio que estime conveniente, siempre y cuando según lo dispuesto por tal Ley, sean éstos lícitos.

El trabajo es toda actividad humana que se dirige hacia la consecución de un objetivo inmediato o mediato a través del esfuerzo intelectual y/o físico que se concentra en la labor a realizar. Por medio del trabajo necesariamente algo se transforma (las materias primas, el valor de un producto, etc.), y así como el hombre puede crear a través del trabajo, éste último, también llega a repercutir en la vida del individuo por toda la energía física y psíquica que deposita en él, provocándole estados de satisfacción, insatisfacción, stress, frustraciones, etc.

Así como el hombre es un ser social, el trabajo se convierte en una actividad social, de tal manera que éste llega a exigir una dependencia mayor entre los hombres y a estrechar las relaciones entre los trabajadores y entre éstos y sus empleadores.

El trabajo es una actividad que tiene el carácter de necesario y de alguna manera le es impuesto al individuo y cuando proce de de una relación o contrato de trabajo debe ser una actividad remunerada.

Por todo lo anterior, podemos definir el trabajo como "la ac tividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios y, por ello, realizada con sujeción a normas de eficiencia."¹

¹ Reyes Ponce Agustín, "Administración de Personal", Ed. Limusa, México, 1983, pág. 43.

Hay distintas especies de trabajo, algunas clasificaciones -
son:

1. De acuerdo a la relación que guarda con las funciones eco-
nómicas puede ser:

(a) Primario. Se refiere a la actividad que depende de los -
recursos existentes en la naturaleza y que el hombre sólo aprove-
cha, actividades como el trabajo agrícola, ganadero, la pesca, la
caza, etc.

(b) Secundario. Se refiere a la actividad que crea un bien o
producto a través del esfuerzo humano aplicado a las máquinas y e-
quipos, tal como el trabajo industrial. Es precisamente en este -
sector donde se centrará el desarrollo del presente trabajo.

(c) Terciario. Se refiere a la actividad que se basa en la -
prestación de un servicio, como el trabajo bancario, comercial, -
etc.

2. De acuerdo con el grado de preparación que se requiera pa-
ra ejercerlo, puede ser:

(a) Calificado. Para el cual se exige amplios conocimientos
y práctica previa (presupone el cursar determinados estudios) pa-
ra empezar a trabajar.

(b) No calificado. Para el cual no se necesitan conocimien-
tos ni experiencias previas para comenzar a desarrollarlo.

3. De acuerdo al carácter de la tarea a ejecutar, puede ser:

(a) Manual. Es aquél en el que se desarrollan actividades --
corporales o que requieren del esfuerzo físico predominantemente,
tal sería por ejemplo, el trabajo que desarrollan los obreros.

(b) De oficina. Es aquél en el que se desempeñan actividades
que tienen como fin auxiliar ciertos trabajos, como por ejemplo,
la labor de una secretaria.

(c) De dirección. Es aquél que permite llevar a cabo toda --
la planeación, organización, dirección y control de las labores a

ejecutar y de todos aquellos trabajadores que deben desempeñarlas, en dicho caso se encuentra por ejemplo, el administrador de una empresa.

(d) De convencimiento. Es aquél que se desarrolla con el fin de conducir a las personas hacia la consecución de ciertos objetivos de la organización, por ejemplo, el trabajo de un médico dentro de la unidad productiva.

2. La empresa.

Puesto que la presente investigación se desarrolla en el ámbito industrial, debemos comprender que una empresa es la unidad productiva o de servicio que se encuentra constituida por recursos humanos, materiales y técnicos, los que coordinados se encaminan a obtener una producción o a proporcionar un servicio que tienda a satisfacer los requerimientos de la población que se ubica en el medio en el que la empresa se halla inmersa. En este trabajo se utilizarán indistintamente los términos: empresa, organización, centro de trabajo y unidad productiva.

2.1 Clasificación.

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a varios criterios, algunos de ellos son:

(a) Según el tipo de capital predominante que manejan, pueden ser:

1. Estatales, en las que es mayoritaria la participación del Estado.

2. Privadas nacionales, en las que la participación del capital nacional es mayoritaria.

3. Privadas extranjeras, en las que predomina la participación del capital extranjero.

(b) De acuerdo a la intervención que tienen en la economía nacional se clasifican en:

"1. Industrias primarias que abastecen a otras industrias na

cionales:

- Energía eléctrica
- Petróleo
- Gas
- Carbón
- Extracción de minerales metálicos
- Extracción de minerales para productos químicos
- Extracción de madera
- Ganadería
- Pesca

2. Industrias de producción intermedia que crean demanda para múltiples industrias nacionales a la vez que abastecen a otras muchas industrias:

- Productos de petróleo
- Productos de carbón
- Hierro y acero
- Productos químicos
- Papel y productos de papel
- Materiales de construcción
- Textiles

3. Servicios necesarios para el desarrollo industrial:

- Transportes
- Comunicaciones
- Depósitos y almacenes
- Obras públicas
- Bancos y otras instituciones financieras
- Otros servicios

4. Industrias de bienes terminados:

- Productos alimenticios
- Bebidas
- Tabaco

- Calzado, prendas de vestir
- Muebles y accesorios
- Madera y corcho
- Productos de caucho
- Productos minerales no metálicos
- Productos metálicos
- Maquinaria
- Aparatos y accesorios eléctricos
- Equipo de transporte
- Industrias manufactureras diversas."2

(c) De acuerdo a la magnitud de las empresas y al monto de los recursos con que éstas cuentan, se pueden clasificar en:

1. Grandes. Son aquéllas cuyas instalaciones son de tamaño considerable, además de disponer de gran cantidad de recursos, -- con productividad elevada que les permite competir favorablemente en el mercado, etc.

2. Medianas. Son aquéllas que han superado el período de taller familiar y que se encuentran en etapa de crecimiento.

3. Pequeñas. Cuentan con una capacidad reducida en magnitud de instalaciones, recursos y costos, generalmente son de tipo familiar.

2.2 Objetivos.

Aunque los objetivos que persiga cualquier empresa van a estar determinados tanto por la misma organización como por el medio que le rodea, éstos de manera general se pueden clasificar en: económicos, sociales y de servicio.

(a) El objetivo económico o de producción va dirigido a:

1. Inversionistas o accionistas, quienes por aportar su capital para el establecimiento de una empresa deben obtener divi--

2 Fernández Arena José Antonio, "El Proceso Administrativo", Ed. Herrero, México, 1975, pág. 86.

dendos razonables de acuerdo a los riesgos asumidos.

2. Acreedores, ya que la empresa debe liquidar las deudas --
contraídas con ellos.

3. La misma empresa, de tal manera que cierta proporción de
las utilidades pueda ser reinvertida en ella para lograr el creci-
miento de tal unidad.

(b) El objetivo social se dirige a:

1. Colaboradores o miembros de la propia empresa, es decir,
a los empleados que participan en ella (e inclusive a sus fami-
liares) se les debe de proporcionar ciertos beneficios, como con-
diciones de trabajo favorables y salarios justos.

2. Gobierno, a quién la empresa debe pagar completamente los
impuestos que se le han asignado para que pueda seguir funcionan-
do como tal en el marco de la legalidad.

3. Comunidad, ya que la empresa como miembro-parte de la lo-
calidad en la cual se halla inserta debe cooperar con ella, evi-
tando perjudicar los intereses de sus habitantes.

(c) El objetivo de servicio se dirige a:

Los usuarios, clientes o consumidores, ofreciéndoles a las -
personas que los requieran productos o servicios de calidad a pre-
cios razonables.

2.3 Recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa (ge-
neralidades).

Una empresa requiere de ciertos elementos, los que combina-
dos permitirán alcanzar los objetivos que se ha establecido, ta-
les son los recursos los cuáles pueden ser:

1. Recursos materiales. Son aquellos elementos tales como la
maquinaria, el mobiliario, las instalaciones, el dinero, etc.

2. Recursos técnicos. Comprenden elementos tales como las po-
líticas, los procedimientos, los programas, los instructivos, etc.

3. Recursos humanos. Se refieren al esfuerzo intelectual y/o

físico desarrollado por el hombre para realizar determinada actividad, el cual va a diferir de persona a persona por la influencia de factores tales como: aptitudes, habilidades, experiencias, intereses, conocimientos, estado de salud, edad, sexo, etc. Su participación es vital para el desarrollo de la técnica y para obtener el mayor provecho de los recursos materiales existentes.

Los recursos humanos están sujetos a la competencia que se da en el mercado de trabajo, y así como algunos individuos pueden encontrar empleo también otros llegan a formar parte de la población desempleada, según se presente la oferta y demanda de mano de obra en el mercado laboral en base a los requerimientos de cada centro de trabajo.

Los recursos humanos a diferencia de los materiales y técnicos no pueden ser propiedad de la empresa, sino que es a través de una disposición voluntaria de la persona como ésta va a prestar sus servicios a otra u otras a través de una relación o contrato de trabajo. La Ley Federal del Trabajo define a la relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que la de origen como "la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario"³, y al contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su firma o denominación como "aquél por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario."⁴

2.3.1 Importancia de los recursos humanos dentro de la unidad productiva.

Cualquier empresa requiere fundamentalmente del elemento humano para funcionar adecuadamente ya que si éste es capaz de poner todo el esfuerzo y empeño en su trabajo la empresa podrá operar

³ "Ley Federal del Trabajo", Editores Mexicanos Unidos, México, - 1983, pág. 9.

⁴ Ibidem.

rar, mientras que en caso contrario, ésta no podría mantenerse. - De ahí resulta básico que toda organización se preocupe por atender sus recursos humanos, destinándoles los elementos necesarios para su desarrollo. Los recursos humanos tanto pueden reducirse - por factores como accidentes, enfermedades, agotamiento excesivo, etc., como también pueden incrementarse, por una parte, descubriéndose aquellas aptitudes, habilidades, intereses, etc. desconocidos para los propios individuos, y por otra, mejorando los conocimientos, destrezas, experiencias, etc. de los trabajadores a través de la capacitación, el desarrollo y la educación.

El hecho de que una empresa cuente con los servicios de sus trabajadores, ello no implica que tales individuos pongan el mejor de su esfuerzo y de su disposición para desempeñar las labores que les corresponden, sino solo en la medida en que éstos perciban que pueden obtener algún beneficio de su labor o por la correspondencia existente entre los objetivos organizacionales y los individuales.

Por ello, el funcionamiento de una empresa puede verse seriamente afectado por no existir un equilibrio entre el valor que se le asigna al hombre y el que se le asigna a la técnica dentro de tal organización. La técnica a través de aspectos como la división del trabajo, la delimitación de autoridad, la comunicación, la coordinación, etc. debe de estar al servicio del hombre, de manera que ella permita desarrollar las potencialidades de los trabajadores que operan en ésta, y al mismo tiempo, reducir aquellos factores negativos que pueden afectar seriamente los recursos humanos por no permitirles su realización, porqué al fin y al cabo el hombre es el que pone en marcha a las máquinas, es quien utiliza los recursos materiales, es quien crea y desarrolla la tecnología. De modo que del estado anímico de los trabajadores, de su mo

tivación, entusiasmo, interés, etc., de todo ello dependerá en -- gran proporción que una organización crezca, vegete o entre en -- crisis.

Ante tal motivo, debe ser una preocupación constante de la unidad productiva el aprovechar e incrementar los recursos humanos puesto que ello trae repercusiones tanto para:

(a) el individuo mismo, ya que al ejercitar y desarrollar todas sus potencialidades puede obtener un ingreso más elevado y experimentar otro tipo de satisfacciones;

(b) la organización en la cual labora la persona, puesto que la empresa puede obtener un mejor desempeño por parte de cada trabajador, permitiéndole ésto alcanzar más eficazmente los objeti--vos y metas trahados;

(c) la sociedad, en virtud de que ésta puede contar con re--cursos humanos más satisfechos y más capacitados para desarrollar la ciencia y la tecnología, lo que contribuiría a impulsar el progreso de nuestra nación.

2.4 Estructura administrativa de la empresa.

Existen diferentes tipos de sistemas de organización en las empresas según sea la manera como se de la combinación de la di--visión de funciones y la autoridad. Entre tales tipos podemos encontrar el de 'línea', el 'funcional', el de 'línea y staff' y -- los 'comités', también se puede hablar de estructura 'centraliza--da y descentralizada', aunque ya en la realidad, dentro de una empresa es común observar combinaciones de ellos.

El tipo lineal o militar es aquél en el que la autoridad y -- la responsabilidad que se desprende de ella se transmiten por una sola línea completamente para cada una de las personas o grupos -- que integran la unidad productiva.

El tipo funcional o de Taylor es aquél en el que ciertos ni--veles de administración tienen autoridad en sus propias especiali

dades y sobre la totalidad del personal.

El tipo lineal y staff es aquél en el que se mantiene la autoridad íntegramente transmitida por una sola línea (un solo jefe) para cada persona o grupo, con la innovación de que la autoridad de línea va a recibir asesoramiento y ayuda técnica de especialistas para cada función.

Los comités constituyen un grupo de personas que se reúnen con el fin de discutir, aportar sugerencias, limitar la autoridad, deliberar, coordinar o llevar a cabo conjuntamente alguna función para la empresa.

La estructura centralizada o descentralizada se da en base a la delegación de autoridad y responsabilidad, de manera que en la primera, se delega poco la facultad de decidir y los jefes de más alto grado conservan el control hasta el máximo nivel posible mientras que en la descentralizada se procura delegar ampliamente la autoridad y responsabilidad conservando los jefes de los más altos niveles los controles estrictamente necesarios.

La Dirección de la empresa es la encargada (entre otras funciones) de fijar la estructura formal de la unidad productiva, además de vigilar la administración de la misma de acuerdo a los objetivos estipulados.

La Asamblea de Accionistas se constituye en el órgano supremo de la empresa, y ésta a su vez, puede integrar un Órgano de Vigilancia que se encargue de supervisar el buen desarrollo de la administración de la unidad. La Asamblea de Accionistas también puede nombrar a uno o a varios administradores, constituyendo este último caso, el Consejo de Administración el cual se dedicará a determinar los objetivos de la empresa y su correcta evaluación. Descendiendo en la jerarquía de la Dirección habrá un Presidente, Director o Gerente General, quien gozará de enormes facultades de ejecución y representación dentro de la misma. Vale recordar que

la estructura formal de las empresas dependerá de la naturaleza - de cada una de éstas así como de la influencia de factores externos a ellas.

Así pues, para administrar los recursos humanos, materiales y técnicos necesarios para el funcionamiento de cada unidad productiva se requiere contar (además de una Dirección como ya se ~~me~~ mencionaba) con una estructura administrativa, de manera que con ella quede estipulada la división de trabajo (departamentalización de la organización) y las jerarquías de mando, todo con el fin de estructurar adecuadamente las funciones y la coordinación entre las mismas.

Para lograr ello se tienen distintos tipos de operaciones:

1. Operaciones relacionadas con la administración de personas. Tales operaciones se ejecutan en base a los elementos del -- proceso administrativo, los cuales se dividen para efectos de estudio (aunque se encuentran en la realidad estrechamente interrelacionados formando una unidad) en:

(a) Previsión. Responde al ¿qué se puede hacer?, a través de la fijación de objetivos, investigación de recursos disponibles, y al establecimiento de una relación entre medios y objetivos para señalar las distintas posibilidades de alternativas de acción.

(b) Planeación. Responde al ¿qué se va a hacer?, estableciendo las políticas que guíen la acción, los procedimientos, programas, presupuestos, etc. que sean necesarios para su realización.

(c) Organización. Responde al ¿cómo se va a hacer?, a través de la adecuada estructuración entre jerarquías y funciones, todos ellos indispensables para lograr el fin general perseguido.

(d) Integración. Responde al ¿con qué se va a hacer?, en base a los procedimientos que permitan seleccionar, introducir y desarrollar aquellos elementos indispensables para el eficaz funcionamiento de la unidad. La integración incluye tanto a personas co

mo a cosas.

(e) Dirección. Busca ver que se haga lo planeado a través de la delegación de autoridad, de la coordinación que se establezca con todas las áreas dentro de la unidad productiva y de la supervisión que se efectúe sobre las actividades de cada uno de sus integrantes para que cada acción se realice del modo más eficaz.

(f) Control. Investiga cómo se ha realizado lo planeado a través del establecimiento de normas y sistemas de control que permitan contrastar lo obtenido con lo esperado, permitiendo detectar fallas y limitaciones que puedan ser superadas en los próximos planes que se vayan a formular.

2. Operaciones relacionadas con la administración de medios, los que se manejan en base a los elementos y etapas de la administración de personas. Entre tales se encuentran:

(a) Operaciones financieras. Son las que se realizan con el fin de proporcionar los recursos monetarios a la unidad productiva, de tal manera que ésta pueda adquirir y conservar los bienes materiales y los recursos humanos cuya operación resulta indispensable para su funcionamiento eficaz.

(b) Operaciones productivas. Son las que se ejecutan con la finalidad de crear los bienes o proporcionar los servicios que la misma unidad se ha fijado bajo el cumplimiento de determinadas normas técnicas.

(c) Operaciones de ventas o distribución. Son las que se efectúan con el fin de que los productos o servicios que ha producido la organización lleguen a los consumidores o usuarios que los requieren en la forma más satisfactoria para ambos (empresarios y clientes), tanto en condiciones de precio como de calidad.

(d) Operaciones de conservación. Son aquéllas que se realizan con el fin de proteger y preservar durante períodos prolongados los recursos materiales e insumos que la empresa requiere pa-

ra funcionar como tal, evitando al mismo tiempo gastos excesivos en mantenimiento.

(e) Operaciones de registro. Por medio de ellas se fijan de manera escrita (ya sea contable o estadísticamente) los resultados del funcionamiento u operación de la unidad productiva, que permitan en cualquier momento contar con información de la situación administrativa de la misma.

(f) Operaciones de compras. Son las que permiten la adquisición de los recursos o bienes que son indispensables para que la empresa funcione en condiciones de precio, calidad y tiempo satisfactorias.

Cabe aclarar que el número de operaciones, la magnitud e importancia que se le asigne a cada tipo de operación variará de empresa a empresa por las condiciones propias de cada una de ellas.

3. Trascendencia de la colaboración y coordinación entre empresarios y trabajadores.

En la crisis actual, el sector industrial se constituye en uno de los motores de la recuperación económica del país y en uno de los sectores que genera más fuentes de trabajo para la población al participar ampliamente en la economía nacional.

Debemos considerar la sensibilidad que presentan los tamaños y capacidades de las unidades productivas frente a las cambiantes situaciones de tiempo, lugar y manera en que se manifiestan los fenómenos económicos, ya que aún dentro de un mismo ámbito geoeconómico hay diferenciadas características en actividades tan disímiles como por ejemplo, la confección de prendas de vestir y la siderúrgica.

La importancia de la industria radica en que ha desempeñado tradicionalmente un papel estratégico en la generación de empleos, en la producción de artículos básicos, bienes de capital, etc., - en general, de impulso al crecimiento económico del país. Sin em-

bargo, el momento crítico que vive actualmente la nación caracterizado (entre otros aspectos) por: un mercado contraído (por la reducida capacidad de compra de la población), el desempleo, el proceso inflacionario, la escasez de dinero, las devaluaciones de la moneda, la incertidumbre cambiaria, la sustitución de materias primas y refacciones, la falta de divisas, etc., hace que la situación económica y financiera de las empresas medianas y grandes se halla deteriorado, aunque son las pequeñas las más afectadas. Problemática con consecuencias muy graves, si se toma en cuenta que "el 75 por ciento de las empresas de México están ubicadas en los establecimientos industriales correspondientes a la pequeña y mediana industrias que constituyen una de las partes más importantes del sector productivo, además de que absorbe aproximadamente al 80% de la fuerza laboral ocupada en el ramo industrial."⁵

Básicamente dichas empresas tienen que afrontar problemas de abasto, calidad, precio y transporte de materias primas y ante la escasez de dinero tienen que recurrir a sus propios recursos en lugar de buscar otras fuentes de financiamiento a fin de cubrir sus necesidades de capital de trabajo e inversión, lo que propicia por consiguiente que las expectativas de trabajo merquen hacia abajo, ya que el índice de desempleo se ha elevado considerablemente, así "el número de desempleados de la nación hasta hace apenas 6 meses se estimaba que sobrepasaba de 2 millones de cesantes, a los que hay que agregar 10 millones de subempleados y 800 mil demandantes potenciales de fuentes de trabajo durante este año."⁶

A pesar de la grave situación que vive la industria, debe existir plena conciencia de que para superar la crisis nacional es necesario vencer obstáculos que afectan la existencia, supervi
5 Pozos Soto Carlos, "Creación o carencia de empleos", El Heraldo de México, México, 11 de noviembre de 1983, pág. 14.

6 Ibidem.

vencia, la eficiencia y la productividad de las empresas en prácticamente todas las áreas de la organización. De ahí que tanto el empresario como el trabajador deben cooperar en la medida de sus posibilidades en sus respectivos ámbitos, proporcionando cada uno el mejor de sus esfuerzos para que el país produzca, sin que por ello se acentúe la explotación del trabajador ni se eliminen aspectos tales como la motivación y el desarrollo del personal. - Así, una de las alternativas para que exista un incremento (aunque sea relativo) en el nivel de bienestar social para la población trabajadora es el lograr la coordinación entre los empresarios y los trabajadores ya que como se mencionaba, una proporción considerable de los habitantes de nuestro país labora dentro de una empresa y de ella depende su subsistencia incluyendo también la de su familia.

Para que pueda lograrse la colaboración y coordinación entre empresarios y trabajadores, debemos destacar no ya los intereses opuestos de ambas partes sino los intereses afines que pueden permitir tal cooperación, entre ellos se encuentran:

(a) Tanto el empresario como el trabajador desean que la empresa exista y subsista puesto que para ambos la unidad productiva se constituye en la base económica de su sustento, así como de sus respectivas familias.

(b) Tanto el trabajador como el empresario se interesan en que la unidad productiva incremente sus rendimientos porque esto hace más factible que haya capital suficiente como para invertirlo en proporcionar mejoras a los trabajadores, al mismo tiempo -- que el empresario aumenta sus ganancias. Algunas maneras de lograr lo anterior serían: el mejor aprovechamiento y conservación de las instalaciones, maquinaria y equipo, evitando el desperdicio de insumos, mejorando la calidad de la producción, así como de las técnicas de producción, todo lo cual repercute en el aumen

to de la productividad.

(c) Tanto al empresario le debe preocupar el desarrollo de su personal, puesto que proporcionándole los medios para ello así podrá obtener un mejor servicio de sus trabajadores, como estos últimos deben tener interés en desarrollar sus capacidades para obtener más beneficios no solo por el hecho de incrementar su nivel educativo sino para aspirar a mejores puestos, salarios, etc.

(d) La existencia de un medio de trabajo libre de riesgos y accidentes a través de la adopción de medidas de higiene y seguridad industrial, es de interés tanto para el trabajador puesto que ello es un factor que le proporciona seguridad y lo libra de aspectos que pueden lesionar su integridad física y/o psíquica, al mismo tiempo que para el empresario puesto que al contar éste con trabajadores sanos puede obtener un mejor rendimiento de ellos, a sí como llegar a evitar gastos producto de los riesgos, accidentes y enfermedades de trabajo.

(e) La existencia de un ambiente de trabajo agradable, de mutua confianza (dentro de los límites posibles) entre empresarios y trabajadores es un interés común de ambas partes, puesto que ello permitirá el desarrollo del trabajo de una manera más satisfactoria, aligerando en algunos casos la monotonía y rudez de la labor a efectuar.

CAPITULO II "LA MOTIVACION COMO FACTOR DE INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO"

- 2.1 La personalidad.
- 2.2 Estados motivacionales.
 - 2.2.1 Angustia (stress).
 - 2.2.2 Conflicto.
 - 2.2.3 Frustración.
 - 2.2.3.1 Agresión.
 - 2.2.3.2 Evasión.
 - 2.2.3.3 Regresión.
 - 2.2.3.4 Represión.
 - 2.2.3.5 Aislamiento.
 - 2.2.3.6 Racionalización.
 - 2.2.3.7 Resignación.
 - 2.2.3.8 Sublimación.
 - 2.2.3.9 Compensación.
 - 2.2.3.10 Proyección.
- 2.3 La cultura y el ámbito laboral.
 - 2.3.1 Las empresas y el ámbito cultural.
 - 2.3.1.1 Las actitudes del trabajador en la empresa.
- 2.4 Concepto de motivación.
- 2.5 Teorías acerca de la motivación humana.
- 2.6 La motivación de los trabajadores dentro de los centros de tra
bajo.
 - 2.6.1 Incentivos para el personal de la empresa.

CAPITULO II "LA MOTIVACION COMO FACTOR DE INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO"

2.1 La personalidad.

Hay una serie de factores que pueden alterar, influir o modificar la personalidad de cada uno de los elementos humanos que -- participan en la unidad productiva, constituyéndose tales elementos en motivos de ajuste o desajuste de la personalidad que pueden llevar al individuo a buscar escapes negativos (alcoholismo, drogadicción, violencia en el núcleo familiar, accidentes de trabajo, etc.) a sus frustraciones y conflictos derivados de los múltiples problemas que le suelen aquejar, siendo su trabajo o la empresa en la cual presta sus servicios uno de los factores causales.

De ahí la gran importancia que reviste el tener conocimiento de la influencia que ejerce la personalidad en el comportamiento humano ya que: (a) permite conocer en cierta medida la naturaleza del hombre; (b) lleva a la comprensión del comportamiento o conducta (entendiéndose por tal, todas aquellas acciones que emprende un individuo) de nuestros semejantes; (c) facilita el trato -- que tengamos hacia con los demás (reduciendo los conflictos y tensiones) y por consiguiente ayuda a mejorar las relaciones humanas.

Cada persona va a ser diferente de otra por la intervención de elementos tales como:

(a) factores genéticos (por la combinación de cromosomas y genes);

(b) factores fisiológicos (por la morfología de los órganos del ser humano, el funcionamiento del sistema glandular, etc.);

(c) factores del medio ambiente (situación económica, política, social, cultural e histórica).

Ante tal complejidad, variedad y dinamicidad de las influencias que conforman la personalidad de un hombre, se le puede defi

nir (a la personalidad) como el sistema organizado y estable de su conducta y pensamientos en relación a sí mismo y a su contexto circundante, los que van a ser propios, es decir, característicos de cada persona.

Entre las operaciones de la personalidad se tienen:

(a) la reducción de conflictos, a base de armonizar las tendencias alternativas o conflictivas ante las necesidades que deben satisfacerse;

(b) la adaptación de la conducta del sujeto a los requisitos sociales, a través de la internalización de valores y normas importantes en la cultura;

(c) la reducción de las aspiraciones, en la medida que las que no puedan ser alcanzadas sean sustituidas por otras que vayan de acuerdo con las posibilidades del individuo.

La personalidad se manifiesta a través de las conductas que adopta un individuo, las que son capaces de provocar ciertas reacciones en los demás. Se considera que una personalidad es adecuada cuando es capaz de adaptarse a las situaciones disímiles que se le presentan, de manera que actúa ante ellas en una forma satisfactoria tanto para sí mismo como para los demás.

Los rasgos distintivos o determinantes de la personalidad se pueden diferenciar (aunque en la realidad se les encuentre como un todo integrado) en:

+ rasgos físicos, son los aspectos que dan una apariencia exterior del individuo;

+ rasgos emotivos, son las formas de respuesta y reacciones que adopta el individuo ante las diversas circunstancias de la vida;

+ rasgos intelectuales, se refieren a las ideas lógicas que desprende el hombre y que interpretan su realidad;

+ rasgos sociales, se refieren al comportamiento del indivi-

duo de acuerdo a ciertas reglas, normas o convencionalismos socialmente aceptados.

A todos estos rasgos hay que añadir el sistema de valores -- que adopta cada persona de acuerdo a la moral, religión, costumbres imperantes en su cultura, etc., que es capaz de dirigir o motivar el comportamiento de una manera única y particular, dándole a cada personalidad características propias.

La personalidad se forma por:

(a) el temperamento o factores heredados, es decir, aquéllos que dependen de la constitución genética de cada organismo;

(b) el carácter o factores heredados, esto es, que son fruto de la experiencia y aprendizaje del individuo y que han recibido por tanto, la influencia del medio ambiente.

La concurrencia de ambos factores va a estar regida por el cerebro tanto para establecer un equilibrio entre ambos (ya que alguno de éstos puede presentar una tendencia dominante), como para emitir las respuestas ante los estímulos tanto internos como externos que reciba el organismo, de una manera particular a cada ser, así que alguien no puede tener parecido (en cuanto a reacciones) con algún otro individuo. A lo anterior, se puede agregar -- que el temperamento es el modo habitual de reacción emocional de un individuo, en el que se incluye la fuerza y rapidez con que acostumbran a producirse las respuestas ante los estímulos, su estado de humor predominante, las variaciones y peculiaridades en el estado de humor, siendo estos fenómenos dependientes en gran parte de la estructura constitucional y prevalentemente hereditarios. El temperamento puede llegar a modificarse pero no sustancialmente ya que hay ciertos niveles (nerviosos, hormonales, etc.) en nuestra formación genética que predominarán en el transcurso de toda nuestra vida.

Por su parte, en el carácter se incluyen la constitución ori

ginal y el temperamento modificados por la experiencia y el aprendizaje, por lo que son fundamentales los papeles que juegan el ambiente y el grupo en los cuales se desenvuelve el individuo, ya que de ahí adquirirá experiencias que van a ir conformando sus creencias, valores, actitudes, etc., ante las diversas situaciones que se le presenten. Por lo tanto, puede decirse que el carácter es la forma de actuar de una persona en base al sistema de valores que establece como guía en su vida. Para determinar el carácter se emite un juicio de valor sobre la personalidad en base a una serie de criterios exteriores, social, cultural o moralmente aceptados. Y si bien es difícil influir en el temperamento de una persona no lo puede ser tanto, el llegar a ejercer influencia sobre su carácter, en función del grado de conocimiento que se tenga sobre éste y de la manera de influenciarlo para lograr ciertas modificaciones en él, en este caso juegan un papel importante nuestra conducta y las respuestas que obtengamos de los demás así como las imágenes que creamos de nosotros en aquéllos con los que interactuamos, siendo estos últimos, elementos que pueden motivarnos a tratar de cambiar ciertos rasgos de nuestra personalidad.

2.2 Estados motivacionales.

Todo individuo orienta sus conductas día con día tratando de alcanzar aquellos objetivos que se ha propuesto, sin embargo, en este proceso de satisfacer necesidades, la personalidad experimenta continuamente fracasos lo que le ocasionará ciertos desajustes emocionales en forma de frustraciones, conflictos y estados de stress.

2.2.1 Angustia (stress).

Es común en la vida moderna que el hombre se vea sometido a una serie de constantes presiones: familiares, de trabajo, de tiempo, etc., que pueden afectar el equilibrio de su personalidad. Igualmente a cada momento tiene que adaptarse a situaciones nue-

vas y diferentes, lo que significa que esté expuesto continuamente a vivir dentro de estados de stress (se reducen las respuestas que pueden darse ante situaciones de amenaza o de peligro). Puede decirse que un cierto grado de stress en el individuo es normal -- pero solo en la medida que no afecte sobremanera el organismo y -- por lo tanto quede en posibilidad de relajar sus tensiones.

Así pues, el stress es el estado que experimenta un organismo cuando detecta un peligro que puede perjudicar su bienestar. -- Un mismo estímulo no puede provocar stress en todos los individuos que estén bajo su influjo, ello dependerá de las diferencias individuales, de la percepción (proceso que interpreta y evalúa) que tenga cada quien respecto de lo que es amenazante, del peligro, etc. Igualmente los efectos de los provocadores de stress -- van a depender de la vulnerabilidad (propensión al stress) que -- tenga cada persona a los diversos agentes causantes del mismo (elementos que amenacen los motivos de importancia para la integridad del individuo: estímulos directos como intoxicaciones, drogas, heridas, etc., o bien indirectos como situaciones que causan ansiedad, incertidumbre, etc.).

Las condiciones que dan origen al stress pueden clasificarse en dos categorías:

(1) En la que hay deficiencias o excesos de estímulos. Dentro de las deficiencias pueden citarse: el aislamiento físico, la ejecución de labores rutinarias y monótonas, reducción de estímulos familiares al sujeto, etc., por ejemplo, un obrero que es separado de sus compañeros de trabajo y de su labor habitual para -- trasladarlo a otro departamento de la empresa, puede percibir una amenaza al encontrarse en un ambiente que no le es familiar provocándole ello un estado de stress.

En el caso de que haya un exceso de estímulos, ésto puede deberse por la intensidad, número o la manera ininterrumpida en que

se presentan tales. Por ejemplo, al hecho de que a un trabajador se le exija que produzca más cantidad con mayor calidad en un lapso de tiempo menor, o bien que por la peligrosidad que representa su trabajo pueda significarle un daño en su integridad física, -- etc.

(2) La ambigüedad y el conflicto de estímulos. Se refiere a que al existir estímulos que son inciertos, el individuo se muestra indeciso ante éstos al igual que si se le presentaran estímulos incompatibles (que son igualmente motivadores para la persona) provocando ello el stress.

Entre las respuestas al stress se pueden considerar las siguientes:

(1) Emoción. La cual puede manifestarse a través de ciertos síntomas fisiológicos como: dolores de cabeza, insomnio, palpitaciones, dificultades para respirar, sudoración, etc. Las respuestas a la emoción van a depender de cada individuo.

(2) Sentimientos subjetivos de congoja. Se refieren a la ansiedad, tensión, etc. que expresan como siente el individuo los fenómenos del stress.

(3) Conducta defensiva. Se refiere a los mecanismos de defensa que adopta un individuo para reducir el stress (los cuales se explicarán posteriormente).

Al encontrarse una persona ante un estado de stress a corto plazo, su nivel de ejecución puede mejorar, mientras que si se incrementa el grado de stress, ansiedad, temor, desesperanza, etc. durante largos períodos, los efectos que pueden ocasionarle son considerables al reducir en el individuo sus respuestas al cambio, al tornarlo hostil, lento, torpe, aumentando sus errores en la ejecución, etc. Así, el stress va a traer graves dificultades para el desarrollo del individuo dentro de los diferentes ámbitos de la vida cotidiana, y si éste es continuado, los efectos que le --

causarán serán sumamente perjudiciales pudiéndole ocasionar inclusive enfermedades psicossomáticas.

2.2.2 El conflicto.

Para comprender la manera en que se presenta el conflicto se deben de considerar los elementos que intervienen en él. Se tiene que un individuo cuando se enfrenta a un estímulo, lo analiza a fin de asignarle un valor a tal, ya sea positivo cuando se siente atraído hacia el estímulo (porqué le resulta interesante, valioso, le traiga algún beneficio, placer, etc.), o bien negativo cuando el estímulo le motiva a rechazarlo, evitarlo (porqué le resulta desagradable, molesto, dañino, no sea el adecuado a sus objetivos, le causa dolor, etc.), o bien, un valor 0 cuando el estímulo no le motiva ni a acercarse a él ni a evitarlo sino que le es completamente indiferente. De esta manera, las valencias que se asignen a los estímulos variarán de una persona a otra. El hecho de que un individuo se sienta atraído hacia un estímulo o bien tienda a rechazarlo, constituirá una motivación que estimulará ciertos tipos de conductas.

El conflicto surge cuando a un individuo se le presentan dos o más alternativas (estímulos) simultáneas o sucesivas (inmediatamente), las cuales tienen una fuerza igual o semejante para la persona, pero que al mismo tiempo se contraponen entre ellas mismas por lo que tiene que elegir de entre éstas una sola a fin de resolver una situación determinada, de ahí que el individuo se muestre vacilante y dude ante las alternativas que tiene ante sí.

El conflicto puede dar origen a la frustración ya que si el primero continúa por largos períodos evitará que el individuo alcance el logro de sus objetivos. Asimismo el conflicto puede incrementar la tensión y ansiedad en las personas.

Dependiendo de los estímulos que se le presenten a un individuo, los conflictos pueden ser de varios tipos:

(a) Conflicto de atracción-atracción (acercamiento-acercamiento). Se refiere a que una persona puede encontrarse ante dos o más estímulos que son igualmente agradables, convenientes, satisfactorios, etc., pero que por ser incompatibles entre sí debe elegir de entre ellos a uno solo. La resolución de este tipo de conflicto es sencilla (porqué se orienta rápidamente hacia una u otra alternativa), ya que cualquiera que seleccione le traerá una consecuencia conveniente para sí mismo (en el presente al menos).

(b) Conflicto de evasión-evasión (evitación-evitación). Significa que una persona se encuentra entre dos o más estímulos que le son igualmente desagradables, molestos, etc., lo que la lleva a tratar de evitarlos aunque en realidad no pueda. Este tipo de conflicto puede traerle al individuo consecuencias emocionales — (tensión) si no toma una decisión (aunque sea difícil de elegir), ya que lo más probable que suceda es que al evitar un estímulo desagradable se acerque a otro igual. En algunas ocasiones la resolución a este tipo de conflicto, cuando la persona no opta por ninguna de las alternativas desagradables, se orienta hacia la elección de otra alternativa que es una solución aparente durante un cierto tiempo pero que finalmente llevará al individuo al conflicto inicial.

(c) Conflicto de atracción-evasión (acercamiento-evitación). Se presenta este tipo de conflicto cuando un individuo se encuentra ante un estímulo por el que experimenta reacciones contradictorias, ya que tal posee las valencias positiva y negativa simultáneamente con las consiguientes ventajas y desventajas, esto es, a la vez que un individuo quiere alcanzar una meta, sin embargo, un estímulo negativo (como sería el miedo, el temor, el ridículo) impide que ésta sea alcanzada por lo que se presenta la duda y la persona vacila en acercarse o retirarse de la situación dada.

(d) Conflicto de doble acercamiento-evitación. Este tipo de

conflicto se presenta cuando una persona se halla ante un estímulo o más, cada uno de los cuales tiene una combinación de valencias positivas y negativas, es decir, de tendencias de atracción y rechazo. Por ejemplo, un obrero en una empresa que desea organizar un movimiento de huelga, por una parte desea organizarlo (atracción), pero por otra parte tiene el temor de que éste no tenga éxito por falta de apoyo de sus compañeros (evitación). De igual manera, al organizar un movimiento así se convertiría en líder obrero lo que le proporcionaría cierto poder sobre los demás (atracción), sin embargo, también le acarrearía el que fuera a ser rescindido su contrato de trabajo por la empresa (evitación).

2.2.3 La frustración.

En cualquier momento de la vida todo individuo está sujeto a frustraciones. Una persona se frustra cuando alguna barrera le bloquea la consecución de un objetivo que se ha propuesto. De ahí que "la frustración se refiere al estado de un organismo motivado cuando se interrumpe su conducta de meta... implica que no se ha llevado a su meta o a su conclusión una línea de acción, o que no se ha logrado materializar una solución o una consecuencia esperada"⁷, con la tensión acumulada ya que la inicial no pudo ser eliminada.

Los obstáculos que impiden alcanzar las metas o llegar a las consecuencias esperadas pueden ser de varios tipos:

(a) Barreras externas o de tipo físico, que se interponen entre la persona y su satisfactor o meta. Por ejemplo, un trabajo monótono que impide al obrero encontrar satisfacción en el mismo.

(b) Barreras internas, que son las que surgen de la propia persona ya sea por sus actitudes negativas, por hábitos inadecuados, deficiencias en su personalidad, etc. Por ejemplo, el hecho

⁷ Cofer C. N. et al, "Psicología de la Motivación", Ed. Trillas, México, 1981, pág. 409.

de que una persona por su agresividad no puede estar en armonía - con los demás.

(c) Por el surgimiento de conflictos (aspecto ya señalado anteriormente).

Existe una diversidad de reacciones ante las frustraciones, aunque básicamente estas diferencias se deben al grado en que la persona se encuentra motivada para alcanzar ciertas metas, así se tiene que si un individuo se encuentra fuertemente motivado hacia algo, se esforzará en gran medida por alcanzarlo de lo contrario, si no está muy motivado desaparecerá más fácilmente la frustra---ción si es que no logró lo que deseaba, dando origen a que la per---sona se trace nuevas metas u objetivos sustitutos hacia los cua---les dirija sus esfuerzos y que pueden resultarle igualmente satis---factorios y en cuyo camino puede no encontrarse barreras. Es en---tonces que, después de que no se han alcanzado las metas porqué - han fracasado las conductas de un individuo tendientes a lograr---las, vienen una serie de reacciones diversas a la frustración e - inclusive al conflicto, ya que ellos al poner en entredicho la es---tima y respeto que cada persona tiene de sí misma (amor propio y la valía de sí, etc.), le hacen sentir la necesidad de protegerse y defender su autoestima, de ahí que los mecanismos de defensa -- sean resultado de un aprendizaje inconsciente, los que al no permi---tir un ajuste completo en la persona pueden perjudicar su desarro---llo emocional. El mecanismo que adopte cada individuo dependerá - de su propia personalidad.

2.2.3.1 La agresión.

Una forma de reacción a la frustración es la agresión, ésta puede ser de varios tipos de acuerdo a la dirección en que un individuo dirija la energía de su motivación. Así se tiene la agre---sión directa, en la cual, tal energía se dirige hacia el objeto - frustrante a fin de eliminarlo. La agresión desviada es aquella -

en la que la energía de la motivación se desvía o dirige no hacia el objeto frustrante sino hacia otra dirección (ya sea persona, - cosa, animal, etc.). Por ejemplo, un trabajador sabe que si agrede a su jefe, ésto le traerá graves consecuencias inclusive puede significar su despido, sin embargo, lo que hace este individuo es desviar su agresión hacia los equipos o herramientas que son propiedad de la empresa, o bien hacia con la gente que le rodea ya - sean sus compañeros de trabajo, amigos, su familia, etc. La agresión diferida llega a manifestarse cuando ésta se difiere de oca- sión y se efectúa de manera indirecta, por ejemplo, cuando el o- brero no se apresura en el trabajo que tiene que cumplir y no cu- bre el estándar que tiene establecido.

La agresión no solo puede manifestarse en forma individual - sino también en forma colectiva, por ejemplo, a través de las --- huelgas, de la reducción en la productividad, etc.

Hay ciertos factores que van a determinar la intensidad con que un individuo puede manifestar la agresividad, entre tales se encuentran:

(1) El número de veces y la fuerza con que una persona ha -- sufrido frustraciones, ataques, etc.

(2) El reforzamiento que haya seguido a la conducta agresiva o de ataque, ya sea que se obtengan recompensas, castigos o bien que se eliminen los objetos frustrantes. Se considera que si no - se recompensa o bien se castiga la conducta agresiva, ésta tiende a debilitarse hasta causar su extinción.

(3) La influencia que recibe un individuo de su medio ambien- te familiar, laboral, o social que más cercanamente lo envuelve.

(4) El temperamento, ya que los componentes genéticos de un individuo serán determinantes en cierta medida de las reacciones que tenga ante las circunstancias que se le presenten.

2.2.3.2 La evasión.

La evasión constituye otra manera de reaccionar ante la frustración, por medio de la cual un individuo tiende a alejarse o a huir del objeto frustrante, es decir, sirve como un medio de protección que utiliza para cubrir sus deficiencias personales, ya que le causa dolor o molestia enfrentarse al objeto de su frustración por lo que trata de evitar encararlo de una manera directa.

La evasión puede ser de dos tipos: parcial y total. Cuando se trata de la evasión parcial, ésta puede ser parcial física o parcial psíquica. Dentro de la primera se tiene como ejemplo, las faltas de asistencia o bien los retardos que tienen los trabajadores dentro de una organización, por el hecho de que su trabajo les resulta frustrante y por ello tratan de tener el mínimo contacto con tal, adoptando por éste actitudes y acciones que le permiten obtener incapacidades, permisos o dentro de lo posible, oportunidad de llegar tarde a su centro de trabajo. En el segundo caso (de la incapacidad parcial psíquica), el individuo recurre a las fantasías, esto es, a sustituir la realidad en su imaginación por ficciones (se alaja así de sus carencias, de su realidad frustrante), sueña que obtiene lo que en la realidad no puede alcanzar proporcionándole ello satisfacción (aunque sus motivaciones no las convierte en acciones) y felicidad. Se debe reconocer que si un individuo recurre en forma continua a las fantasías, le puede traer dificultades en tanto que van a influir negativamente en las relaciones que mantenga con los demás, en la atención o concentración en su trabajo, etc. En el tipo de evasión total, el individuo decide alejarse completamente del objeto frustrante. Por ejemplo, si a un obrero le resulta frustrante su trabajo puede reaccionar abandonando su empleo. Entre los mecanismos de evasión se encuentran además de las fantasías, la regresión, la represión

y el aislamiento.

2.2.3.3 La regresión.

La regresión consiste en volver a pautas de conducta que correspondieron a una etapa anterior en la vida de un individuo y que le trajeron resultados positivos en aquél entonces, así una persona adopta conductas que no van de acuerdo con su edad y que al utilizarse ahora resultan inmaduras al no corresponder con la realidad, ya que algunas se basan en el comportamiento infantil. Las manifestaciones de la regresión pueden ser formas verbales -- (insultos, mentiras, etc.), o formas musculares (manoteos). Así se tiene que una persona que adopta tendencias de naturaleza regresiva puede reaccionar a su problemática o a su realidad fingiendo estar enferma, eludiendo responsabilidades (así nadie lo puede obligar a que resuelva sus problemas como si estuviera sano), llorando, con caprichos, etc., conductas que si le dan los resultados deseados se le pueden fijar manteniéndose en forma estable en la persona.

2.2.3.4 La represión.

El hecho de que haya pensamientos, sentimientos, ideas, deseos, etc. cuya satisfacción no sea aceptable o resulten desagradables, traumatizantes, dolorosos, peligrosos y que por lo mismo pueden perturbar la conciencia de una persona (puesto que se constituye una amenaza), hacen por tanto, imprescindible su eliminación por lo que el individuo no les hace frente de una manera consciente sino que recurre a la represión como un medio que le permite eliminar de su conciencia y de su memoria tales situaciones -- que le producen ansiedad, culpa, vergüenza, etc. Aunque en realidad es difícil que se de la exclusión en su totalidad ya que la represión no puede evitar que afloren a lo consciente ciertas ideas o recuerdos reprimidos (que no lo han sido totalmente) aunque de una manera disimulada o distorsionada, por ejemplo, en los

sueños puede revelarse todo aquéllo que ha sido reprimido.

2.2.3.5 El aislamiento.

Si las relaciones que mantiene un individuo con otro no son satisfactorias, ello provoca que tal persona se aisle de los demás ya sea en su trabajo, en su familia, en su comunidad, etc., y se rehúse a establecer contactos de cualquier índole con los anteriores.

Las causas de este aislamiento son variadas: malos entendidos, diferencias de intereses, problemas emocionales, perturbaciones en la personalidad, etc. Como podrá notarse, el aislamiento es una forma de huida ante situaciones que causan ansiedad o sensación de desamparo, de que no se es importante ante los demás. -- Aunque también se debe reconocer que el aislamiento no se puede considerar completamente como un obstáculo para que el individuo se desarrolle, sino al contrario, en los casos en que éste tenga que aislarse para concentrarse en las diversas actividades que -- tenga que desarrollar.

2.2.3.6 La racionalización.

La racionalización es utilizada por un individuo como un medio para salir de su realidad frustrante, ya que es un mecanismo que permite adecuar la realidad en base a su propia conveniencia (a fin de proteger el buen concepto que tiene de sí mismo), en -- situaciones que pueden ir de lo más simple hasta lo más complejo. Así pues, se constituye en un procedimiento por el cual un individuo oculta de una manera conciente los verdaderos motivos y trata de aparentar otros para justificar su conducta, es decir, explica su conducta a través de argumentos falsos lo que le va a -- permitir justificarse consigo mismo, así, lo que en otra persona puede ser un defecto en uno mismo es una cualidad que tiende a -- aumentar nuestra importancia.

La racionalización dado que se emplea de manera conciente, --

se constituye en un obstáculo para que el individuo llegue a conocerse a sí mismo tanto en sus alcances como en sus limitaciones.

2.2.3.7 La resignación.

Quando un individuo choca en varias ocasiones con la misma realidad frustrante sin alcanzar sus objetivos trazados entonces puede tender a renunciar a sus pretensiones y por lo mismo a conformarse con la situación en la que se encuentra ya que su motivación va a ir decreciendo hasta finalmente desaparecer. Como ejemplo, se tiene un trabajador que trata de mejorar su trabajo tanto en cantidad como en calidad, a fin de que el jefe le reconozca todos sus méritos, sin embargo, resulta que éste último a cada momento frena sus labores y constantemente le reprende por lo que realiza, entonces el trabajador puede renunciar a todas sus pretensiones de mejorar su trabajo y llegar a resignarse con su situación actual.

2.2.3.8 Sublimación.

En todo individuo existen impulsos instintivos, social o culturalmente no aceptados, necesidades insatisfechas, deseos reprimidos en el inconciente, todo ello causándole frustraciones con la consiguiente tensión y ansiedad inherentes a éstas. A través de la sublimación la persona descarga o desvía sus energía (que eran para fines no aceptables) en conductas o caminos sustitutos que sí son adecuados y satisfactorios tanto para la persona misma como para los que la rodean. Existen una gran variedad de actividades u objetos hacia los cuales puede desviarse la conducta instintiva de una persona (los que guardan una cierta similitud con los que no son aceptables, solo que éstos ya han sido aprobados socialmente). Por ejemplo, los trabajadores que dedican ciertas horas a la semana para practicar un deporte, esta actividad constituye una manera de canalizar sus energías en forma satisfactoria tanto para los empleados como para la empresa misma.

2.2.3.9 Compensación.

La compensación es un mecanismo que trata de contrarrestar - los sentimientos de inferioridad de una persona, provenientes de algún defecto (real o imaginario) físico o psíquico. La compensación puede ser positiva cuando hay un enfrentamiento con la realidad, venciendo los defectos y desarrollando otro aspecto de la personalidad y así se impregna el individuo de un espíritu de lucha, de superar las limitaciones a fin de lograr un crecimiento personal, o bien, negativa cuando no se encara la realidad y solo se disimulan las debilidades, así la persona encubre sus deficiencias adoptando actitudes o conductas que no son favorables ni adecuadas. Como ejemplo de la compensación se tiene el caso de un trabajador que para compensar la falta de sociabilidad con sus compañeros de trabajo y autoridades se dedica a realizar sus labores con gran empeño y dedicación.

2.2.3.10 Proyección.

El hecho de que un individuo se da cuenta de sus deficiencias (inseguridad, carencias, etc.) y no quiera reconocerlas de una manera conciente, teniendo sentimientos de inferioridad y ansiedad, puesto que no le resultará nada fácil aceptar lo que realmente es en contrastación con la imagen ideal que tenía de sí mismo, por tal motivo, para no perder la escasa o abundante confianza que tiene en sí mismo debe defenderse de tales sentimientos desagradables, rechazándolos (encubriendo sus deseos, pensamientos, sentimientos, temores, etc.) y dirigiéndolos o proyectándolos hacia los demás.

Es entonces que a través de la proyección, un individuo culpa a otros de sus propias deficiencias, ideas, sentimientos o pensamientos inaceptables, es decir, atribuye a los demás o ve en éstos lo que no puede aceptar en sí (exterioriza en los demás sus propios conflictos), se constituye en una manera de autoengaño, -

librándose el individuo de toda culpa.

Existe otro tipo de proyección llamada complementaria, en la cual un individuo atribuye a otros (fuera de sí) las causas y los motivos de sus conductas conflictivas, es una manera de explicar sus ansiedades, preocupaciones, etc.

2.3 La cultura y el ámbito laboral.

Para comprender mejor la conducta humana no debe tenerse en cuenta sólo la naturaleza interior del hombre sino que debe considerarse también el medio ambiente que le rodea. Por ello, -- hay que señalar la importancia que tiene la cultura para el individuo.

Cada sociedad va a poseer una cultura propia de acuerdo a -- sus costumbres, creencias, tradiciones, moral, leyes, tecnología, características de su medio ambiente, etc., situaciones todas -- llas que van a determinar los patrones de conducta del individuo y las relaciones intragrupalas. Así pues, por cultura puede entenderse la suma de papeles y hábitos aprendidos por las personas, -- lo que les permite actuar dentro de una zona de acuerdo, es decir, dentro de un patrón de comportamiento determinado y aceptado en -- la sociedad. Todos los rasgos constituyentes de una cultura (los que en ocasiones sufren modificaciones inevitables) se transmiten de generación en generación.

Se considera que la cultura está integrada por tres componen-- tes:

(a) Componente ideológico. Dentro del cual se hallan las -- creencias, opiniones, actitudes, valores, etc., es decir, los fe-- nómenos psíquicos cuyo estudio es más subjetivo y que pueden ser percibidos a través de la conducta manifiesta que expresa un indi-- viduo.

(b) Componente sociológico. Dentro del cual se encuentran a-- aquellas pautas que permiten regular la conducta de las personas.

Los medios que van a contribuir a lo anterior son:

+ Las normas. La interacción entre las personas y entre éstas y las estructuras sociales requieren de ciertas reglas que -- las regulen, tales son las normas. Vamos a encontrar diferentes -- clases de ellas cuya adopción o no trae consigo ciertas sanciones (dependiendo del carácter de obligatoriedad que tengan éstas, según sea el tipo de que se traten: normas morales, sociales, jurídicas, etc.).

+ El rol o papel. Se refiere a las funciones que cumple un -- individuo de acuerdo a la posición en la que se encuentra dentro del grupo o los grupos en los cuales se desenvuelve. Por eso se -- considera que una misma persona desempeña una gran variedad de pa -- peles: de padre de familia, de obrero, de amigo, de hijo, de lí -- der en su fábrica, etc., lo que en ocasiones provoca papeles en -- conflicto. Cada vez que una persona asume el papel que le corres -- ponde dada la situación específica en que se encuentra, éste últi -- mo es el que va a dirigir su conducta en tal momento (aunque de -- manera latente siguen existiendo en él los demás papeles que de -- sempeña en otros grupos).

Se considera que el 'papel' puede tener cuatro aspectos:

(1) El papel esperado. Es lo que la mayoría de las personas han fijado como lo que debe hacer cada individuo de acuerdo al pa -- pel que desempeñe: de padre, madre, profesor, abogado, obrero, -- etc. Es lo que la sociedad espera de cada individuo.

(2) El papel tal como lo concibe el sujeto. En este caso ca -- da individuo va a definir el papel que le corresponde desempeñar de acuerdo a sí mismo, a su manera; en esta decisión van a influir los rasgos de su personalidad, así como sus necesidades, actitu -- des, etc.

(3) El papel aceptado. Se refiere al grado de aceptación (-- con agrado o como una imposición), rechazo o indiferencia de un --

individuo a su papel, tanto por aquél que le han fijado los demás como por el fijado por el sujeto mismo.

(4) El papel realizado. Se refiere a la manera como desempeña cada individuo su papel en relación con los factores anteriores, es decir, dependiendo de ellos va a haber variaciones en la realización de papeles, por ejemplo, una persona puede desempeñar su papel dependiendo tanto de lo que los demás esperan de él (influencias del medio externo), así como del grado en que éste acepta su papel (influencia de su personalidad).

+ El status. El status se refiere a la posición que ocupa una persona dentro de una jerarquía, la cual otorga privilegios y exige deberes y responsabilidades. Así, una persona puede alcanzar un cierto status a través de su capacidad, recursos, facultades, habilidades, etc. El status que ocupe una persona influirá en las formas de conducta que éste adopte.

+ Las costumbres. Las costumbres a la vez que contribuyen a integrar a los miembros de un grupo (ya que al poseer las mismas costumbres se van identificando entre sí), permiten darles confianza y seguridad en cuanto a que el comportamiento que deben de seguir ante ciertas circunstancias semejantes ya está estipulado, puesto que al haberse transmitido de generación en generación se convierten en conductas repetidas.

+ Las creencias. Son informaciones que proporciona el medio ambiente en el cual se desarrolla un individuo, que van de acuerdo a los valores culturales desarrollados y pueden quedar muy interiorizadas en las personas. Las creencias se aceptan como cosas verdaderas, por lo que generalmente no se trata de investigar si pueden ser objeto de comprobación o no. Es importante considerar que una persona puede basar su comportamiento partiendo de las creencias que ya forman parte de él.

(c) Componente tecnológico. Se refiere a aquellos elementos

materiales que utiliza el hombre para la producción de bienes. La tecnología que se emplea dentro de cierta cultura va a traer modificaciones en la conducta de las personas, así como en sus actitudes, normas, costumbres, etc. Básicamente el aspecto económico es el que surge como dominante en la escala de valores de los individuos, por ello, todo lo demás deja de ser importante.

2.3.1 Las empresas y el ámbito cultural.

Así como los individuos se encuentran dentro de una cultura, también las empresas o centros de trabajo se desarrollan dentro de un medio cultural que no puede dejarse pasar desapercibido por qué tanto la cultura va a influir sobre las organizaciones como éstas sobre la primera. El tener conocimiento de las pautas culturales dentro de las cuales funcionan las empresas, contribuye a comprender su desarrollo, la manera de introducir innovaciones en ellas, el comportamiento de sus recursos humanos, etc., evitándose conflictos que pudieran surgir en ellas. Y así como una cultura está integrada por un sistema de subculturas, cada empresa en particular puede conformar una subcultura dentro del resto de las demás organizaciones. Es así que, si una empresa es considerada como una subcultura cuyos elementos que la conforman van a influir en la conducta que adopte el personal que labore en la misma, es necesario recordar que si se cuenta dentro de la empresa con un ambiente en el que se manifiestan muchas presiones, tensiones y exigencias que no van acordes con la capacidad y posibilidades de los trabajadores, éstos se encontrarán en una situación laboral que al convertirse en psicológicamente amenazadora para ellos, puede causarles su inestabilidad emocional entre otros muchos efectos nocivos tanto para sí mismos como para la empresa en general.

2.3.1.1 Las actitudes del personal en la empresa.

Es común observar diversas actitudes en el personal que labo

ra dentro de las empresas. La actitud es básica porque va a influir sobre la forma en que reaccione un individuo ante determinada situación (ya sea de manera favorable, indiferente o desfavorable sobre algo). Una actitud se puede formar de acuerdo al medio ambiente en el que se encuentre la persona o bien de acuerdo a las experiencias que haya vivido tal. Es así como "la actitud es la estabilidad de una disposición mental específica hacia una experiencia planteada que puede ser positiva o negativa. O lo que es igual, la actitud que asumimos ante un hecho cualquiera no es otra cosa que la forma en que nos disponemos a enfrentar tal hecho."⁸

La actitud al ser muy subjetiva dificulta las posibilidades de estudiarla por sí misma y es solo a través de sus manifestaciones como se puede lograrlo, tales expresiones dentro de una organización son: (a) la opinión, que es una interpretación que se hace de la realidad o de la información que se obtiene del medio ambiente, la cual se hace sin las pruebas suficientes que permitan comprobar ciertamente lo que se dice. Las opiniones pueden variar fácilmente de acuerdo a la manera como se presentan las condiciones en el medio y por lo mismo difieren de una persona a otra; -- (b) a través de la conducta que adopte el individuo ante determinada experiencia, la cual puede ser de aceptación o bien de rechazo de la experiencia, ello significa que el objeto de su reacción (por ejemplo, el trabajo o la empresa) va a obtener un valor ya sea positivo o negativo (el cual no depende del objeto mismo sino de la persona quien ya ha estabilizado en su modo de ser una actitud de agrado o desagrado ante tal experiencia o situación), aunque tal vez, el juicio que emita no se acerque a la realidad. Por ejemplo, a un trabajador que no le agrada la labor que desempeña

⁸ Alvarez Román Jesús Antonio, "Las Relaciones Humanas", Ed. Jus, México, 1980, pág. 131.

va a adoptar una actitud de rechazo hacia ella, de manera que a su trabajo le va a asignar un valor negativo; que no dependerá -- del trabajo en sí mismo sino de la actitud de rechazo que ha estabilizado el obrero ante éste. Tales actitudes negativas o de rechazo se podrán manifestar en: ausentismos, impuntualidad, inestabilidad en el empleo, etc. (las que se constituyen en formas de -- demostrar el descontento de un trabajador ya sea por causas provenientes de la propia organización, personales o del medio ambiente).

Las actitudes en algunas ocasiones no son manifestadas por -- convencionalismos, intereses, etc., pero quedan de manera latente en el individuo. Las actitudes además, no solo pueden ser individuales sino también compartidas por grupos de dimensiones considerables. Ya que las actitudes actuarán de una manera estable y nos llevarán a formar juicios de valor (positivos o negativos) tanto de situaciones como de personas de acuerdo a la atracción o rechazo que hayan ejercido en nosotros y el hecho de que en muchas ocasiones cometamos errores al juzgar inadecuadamente, ello podrá -- ser la causa del surgimiento de conflictos dentro del ambiente no solo laboral sino, en cualquiera que nos desenvolvamos.

2.4 Concepto de motivación.

El hombre es un ser biopsicosocial de cuyo conocimiento aún se tienen grandes interrogantes, una de ellas versa sobre la conducta. El comportamiento humano es un tema muy complejo de estudio por la diversidad de formas que puede adoptar y por la variedad de causas o factores que le pueden dar origen. Algunas de sus características específicas son:

1. La conducta siempre se efectúa de algún modo.
2. Un mismo estímulo puede ocasionar respuestas en la conducta de muy variada fuerza, o bien se puede mantener constante la -- respuesta en la conducta aún cuando estén variando los estímulos.

3. La conducta tiene una dirección, por lo que puede ser --- guiada o dirigida hacia una meta u objetivo (es lo que le permite a un individuo seleccionar, elegir o decidir sobre lo que le rodea).

4. Hay ciertos estímulos que pueden reforzar o debilitar la conducta (de acuerdo al tipo de estimulación de que se trate).

Por otra parte, en algunos casos el motivo de la conducta -- puede provenir de un estado interno del organismo o tal vez debido a factores ambientales. Por ello, no todos los factores causantes de la conducta son motivacionales. "La conducta puede ocurrir debido a una fuerza aplicada externamente --como un empujón--, y ésta no es una causa motivacional, aunque sea una causa. Lo que es más importante aún, puede hablarse de la estructura física del organismo, de sus capacidades sensoriales y perceptuales, sus habilidades motoras y otras parecidas como de factores causantes de su conducta. Más aún, pueden considerarse con certeza los hábitos, una vez que se han formado como psicológicamente causantes en la conducta subsecuente. Existen muchas causas de conducta, y la motivación solo es una de ellas."⁹

No existe una definición absoluta sobre lo que se constituye como motivación, por lo que cada investigador puede darle una connotación de acuerdo a su propio campo de acción y a sus experiencias. Ahora bien, tampoco hay instrumentos de medición de la motivación aunque algunos profesionales pudieran pensar en medir la motivación aplicando pruebas o tests de inteligencia, aptitudes, psicológicos, etc. Pero éstas en realidad no permiten medir lo -- que un individuo estará motivado a realizar, es decir, qué es lo que hará, sino que solo permiten hacer una medición de lo que una persona puede llevar a cabo en cuanto a su inteligencia, capacidad, etc.

⁹ Cofer C. N. et al., Op. Cit., pág. 23.

La motivación como condición interna del individuo, es un elemento básico dentro de la acción humana que se presenta a cada momento de nuestra existencia, sencillamente porqué es una fuerza que nos impulsa a actuar, es una energía que provoca en nosotros un determinado tipo de comportamiento ante las circunstancias que nos rodean, constituida por una serie de factores biológicos, psicológicos, sociales y culturales que nos dirigen hacia ciertos objetivos. Se constituye así en una de las causas esenciales que -- permite explicar el comportamiento humano.

Por motivo puede entenderse todo aquéllo que lleva a la acción, que le da dirección y que la sostiene, los motivos surgen -- por sí mismos. La motivación puede ser intrínseca y extrínseca, la primera se refiere cuando a una persona le gusta o se interesa por una actividad porqué encuentra placer en ella misma, y la segunda es cuando el individuo realiza una actividad por el interés de una recompensa o de cualquier incentivo extraño a la propia actividad. Así, el incentivo se constituye en la meta inmediata, la que puede producir la acción, sean recompensas, premios, etc. -- Siempre el incentivo debe reforzar el motivo.

Se considera que también existe la motivación adquirida, la cual resulta de un proceso de aprendizaje del individuo al desarrollarse éste dentro de un contexto específico, en el cual tiene que aprender a convivir bajo determinadas normas, reglas, valores, creencias, costumbres, etc., y el cual a su vez, le va a crear e imponer una serie de necesidades, es así como el hombre va a ir aprendiendo nuevos tipos de comportamiento a través de reforzadores (positivos: premios, recompensas, etc., o bien negativos: sanciones, castigos, desprecios, palabras ásperas, amenazas, humillaciones, coacciones, etc.) que tendrán la función de aumentar o -- disminuir la probabilidad de que una respuesta sea dada a determinado estímulo, todo ello de acuerdo a los valores, principios y --

normas imperantes en un tiempo y en un espacio determinados.

2.5 Teorías acerca de la motivación humana.

Existen gran variedad de teorías que pretenden explicar el proceso de la motivación humana, sin embargo, por los elementos comunes que manejan éstas se pueden agrupar tales en la siguiente clasificación:

- (1) Motivación individual.
- (2) Motivación de grupo.
- (3) Motivación del medio ambiente.
- (4) Motivación de sistemas.

(1) Motivación individual. En este grupo se encuentran las teorías que consideran como motivos de acción del individuo:

- a) la búsqueda de todo aquello que le proporciona placer y felicidad a la persona mientras que rehuye todo aquello que le puede causar dolor y tensión;
- b) los instintos;
- c) la combinación de instintos y emociones;
- d) los impulsos, etc.

Sin embargo, las anteriores teorías tienen ciertas limitantes o carecen de experiencias que las apoyen por lo que se considera que ninguna puede explicar la conducta humana en todas sus diversidades y circunstancias.

Por otra parte, dentro de la misma clasificación de la motivación individual se encuentran los modelos motivacionales que consideran a las necesidades como motivos de la conducta humana.

"De esta forma podría definirse la motivación como una estructura de conducta mediante la cual la persona es impulsada a satisfacer sus necesidades consiguiendo incentivos adecuados."10 Así, las experiencias, los estímulos, etc. se conectan a las necesidades, --

10 Salas Chapa Elías, "El Papel de la Motivación en la Capacitación", Cuaderno No. 3, INCA, México, 1981, pág. 9.

las que se jerarquizan de acuerdo a la fuerza con que se presentan convirtiéndose de esta manera cada necesidad en el motivo central dirigido hacia un incentivo, ello dará lugar a la conducta, la cual se concreta en la acción de satisfacción que extingue tal necesidad. Así es como se han establecido diversas clasificaciones sobre las necesidades, una de ellas es la jerarquía de A. H. Maslow. Esta teoría sobre la motivación humana se basa en la agrupación de las necesidades en cinco categorías:

1. Necesidades fisiológicas. Son la base para que el organismo realice las funciones necesarias para su subsistencia y mantenimiento. Como ejemplos se tienen el comer, dormir, respirar, etc.

2. Necesidades de seguridad. Se refieren a la necesidad de estar protegidos de riesgos, peligros, amenazas tanto de carácter físico como psicológico que pueden afectar el bienestar ya sea del cuerpo o de la personalidad de un individuo.

3. Necesidades sociales o de pertenecer a un grupo y obtener amor. Se refiere a la necesidad de contar con el afecto, el cariño, la atención de los miembros del grupo o grupos a los que pertenece y en los cuales participa socialmente, ya que el hombre siente el deseo de agruparse y tener la compañía de otros (ocupar un lugar dentro del grupo que le interesa), y dar también amor, cariño, atención, etc. a los demás.

4. Necesidad de estimación. Se refiere a la necesidad de contar con la propia estima, autorrespeto, confianza en la propia capacidad de logro, de competencia, de independencia, etc., así como contar con la confianza, el prestigio y el poder, todos ellos obtenidos, reconocidos y respetados por los demás. Significa la necesidad de sentirse útil e indispensable en la sociedad.

5. Necesidad de autorrealización. Se refiere a la necesidad de analizar si las potencialidades individuales están siendo aprovechadas al máximo, para que en caso contrario, pueda la persona

desarrollarlas y hacer despliegue de creatividad. Este nivel de necesidad puede resumirse en una cuestión: un hombre debe ser lo que puede ser, para ello debe conocer sus potencialidades y explotárlas a fin de que pueda llegar a ser todo de lo que es capaz. - Cada persona tenderá a satisfacer tal necesidad en base a su particular individualidad.

Al estudiarse las necesidades para comprender el comportamiento humano no puede decirse que sólo una necesidad sea la que motiva la conducta, sino al contrario, ésta es motivada por un conjunto de necesidades que requieren satisfacción al mismo tiempo incluyendo no solo las necesidades conscientes sino también las inconscientes.

En esta teoría de Maslow hay una prioridad de necesidades, primero se encuentran las fisiológicas, las que una vez satisfechas permiten el surgimiento de las de seguridad como dominantes y así en forma sucesiva hasta llegar finalmente a las de autorrealización. Según Maslow no es necesario que las necesidades de los niveles más bajos sean satisfechas totalmente para que puedan emerger las de los niveles superiores, sino en la medida en que se vayan satisfaciendo necesidades se irán haciendo predominantes las necesidades de los siguientes niveles, además de que el surgimiento de una nueva necesidad a partir de la satisfacción de otra se constituye en un proceso no repentino sino gradual. Sin embargo, las necesidades de estima y autorrealización por encontrarse en los niveles más altos de la jerarquía requieren de la satisfacción total de las necesidades anteriores o que paulatinamente se vaya dando su satisfacción.

Hay otra teoría para explicar la motivación de la conducta humana, la cual se basa en un sistema de valores individuales, es to es, en las preferencias, intereses, deseos, gustos, prioridades individuales, etc., las que se van a jerarquizar en orden de

importancia, lo que presupone la intervención del aspecto cognoscitivo del pensamiento, es decir, el conocimiento del hombre. Esta teoría de valores de la motivación considera que pueda aportar más elementos de explicación en la etapa de la edad adulta de la persona.

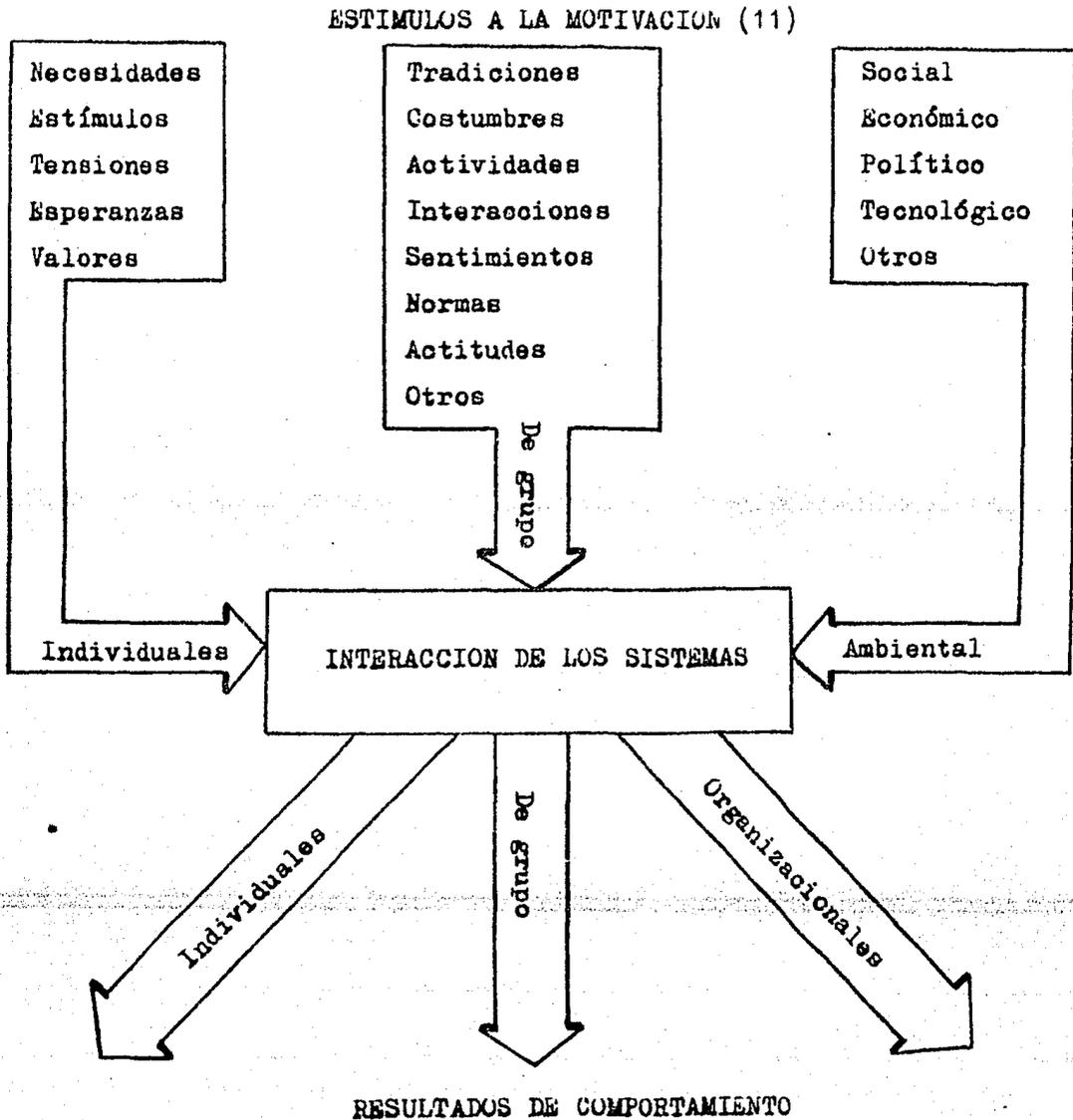
Sin embargo, el querer explicar la motivación individual por la intervención de un solo factor puede resultar insuficiente, ya que son varias y están en dinámica interdependencia las causas de la motivación individual: las necesidades, estímulos, tensiones, esperanzas, valores, etc. Y el elemento más fuerte que sea capaz de motivar a un individuo variará de acuerdo a cada persona y de la situación en que ésta se encuentre.

(2) Motivación de grupo. Se refieren estas teorías a que la motivación de la conducta humana se da por causas sociales, las que son producto de las interrelaciones grupales, que son capaces de ejercer presión sobre el individuo a través de las normas, tradiciones, costumbres, actitudes, etc., factores todos ellos que se constituyen en elementos motivacionales de grupo, de los que dependerá el comportamiento de cada persona.

(3) Motivación del medio ambiente. Aunque también está constituida por teorías que consideran que la conducta está motivada por factores externos, sin embargo, su visión es más amplia al considerar todo el ambiente, es decir, se incluyen factores económicos, tecnológicos, políticos, sociales, culturales, etc., en los cuales se encuentra inmerso un individuo, no incluyendo esta teoría los tipos de motivación en los que intervienen los factores individuales internos y los de la influencia de grupo.

(4) Sistemas de la motivación. Tales sistemas están constituidos por la unión de los tres tipos anteriores de motivación individual, grupal y ambiental (que se constituyen en estímulos motivacionales), los cuales se dan en una estructura sistémica (en

la que interaccionan sus elementos), dando como producto formas de comportamiento tanto individual como de grupo y organizacional. Obsérvese el siguiente diagrama que muestra el sistema de la motivación:



11 Sikula Andrew F., "Administración de Personal", Ed. Limusa, - México, 1979, pág. 27.

2.6 La motivación de los trabajadores dentro de los centros de -- trabajo.

Una vez que se ha hecho mención de las principales teorías a cerca de la motivación humana debemos pasar a considerar la motivación dentro de las empresas y relacionar el trabajo y la unidad productiva con la satisfacción que causan en los trabajadores.

Dentro de cualquier empresa es fundamental motivar a todos -- los trabajadores a fin de que éstos puedan utilizar todas sus capacidades, habilidades, conocimientos, aptitudes, etc., de manera que tanto se puedan lograr los objetivos y metas trazados por la organización, como el que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades y aspiraciones. Si un trabajador encuentra satisfac-- ción en su trabajo y en la empresa en donde labora, ello tendrá e-- fectos sobre la calidad no solo del trabajo sino del obrero mismo, tenderá a mejorar las relaciones obrero--patronales, etc. El grado de satisfacción que experimente un trabajador dependerá de las ac-- titudes que mantenga hacia aspectos de su puesto y de su ambiente de trabajo, de su propia personalidad y de las influencias del me-- dio ambiente. Así pues, para poder motivar al personal la satis-- facción en el trabajo debe ser considerada como una necesidad en el ser humano. Es poco frecuente encontrar que un trabajo y el am-- biente laboral dentro de un centro de trabajo procuren satisfacer las necesidades de los obreros que van a trabajar ahí. Por lo re-- gular, dentro de la empresa se olvida la conveniencia que tiene -- el relacionar la naturaleza del trabajo con los motivos de los -- trabajadores. Además, para lograr la satisfacción en el trabajo -- se tropiezan con serias dificultades, una de ellas es que se ha -- conceptualizado el trabajo como un aspecto desagradable, al que -- se enfrenta como una obligación no satisfactoria, "el trabajador ha estado siempre habituado a satisfacer en una forma muy superfi-- cial sus necesidades y peor aún no ha sabido hacerlo por medio --

del trabajo, no hay sensación de crear. Este problema se presenta en las capas de individuos que generalmente tienen trabajos rutinarios, con muy poca libertad de tomar decisiones por su cuenta;¹² como sería el caso de los obreros dentro de la mayoría de los -- centros de trabajo. Se considera que para conocer el grado de satisfacción que tienen los trabajadores en sus empleos se debe partir de conocer cuál es el significado que tiene el trabajo para ellos a fin de saber en que medida el trabajo se constituye en un medio para ganarse la vida o en un fin de la satisfacción misma. El trabajo debe ser visto como una manera de canalizar la energía y los recursos individuales, claro está que el trabajo va a tener diferente función, según sean las diversas ocupaciones y de otros factores tales como: las diferencias de la gente (nivel económico, social, educativo, etc.), contenido de trabajo (que en el caso de los obreros significa generalmente el manejo de herramientas y máquinas), ambiente en el que trabajan los empleados, etc.

Lo que sucede con el obrero es que por lo general éste se adapta a sus condiciones de trabajo (en las que carece de oportunidades para desafiar su inteligencia y creatividad) y se resigna a su empleo, bien sea de una manera agresiva, defensiva, etc. Debe tomarse en cuenta la relación que hay entre la salud mental de -- los trabajadores y entre el tipo de trabajo que éstos realizan. Por ello, los trabajadores que desempeñan labores rutinarias tienen una salud mental no tan satisfactoria como la que pueden tener por ejemplo, los empleados que son más creativos en su labor. Se da una salud mental más precaria en las ocupaciones de bajo nivel, entre otros por los siguientes factores: "bajo sueldo, inseguridad económica, y condiciones de trabajo desagradables y terminando con las influencias más intangibles, como son las oportuni-

12 Espinosa Hernández Heliodoro, "Relaciones Industriales y Comunicación", Héctor Pacheco V. Editor de Libros Técnicos, p. 61.

dades de ascenso, el tipo de supervisión, y las relaciones con el grupo de trabajo, la sencillez y repetición de las operaciones de trabajo y la falta de control personal sobre éstas, desuso de las habilidades con los consiguientes sentimientos de futilidad y muchas más influencias posibles dentro y fuera del trabajo."¹³ Así es como dependiendo de la manera en que el individuo llegue a satisfacer sus necesidades en el centro de trabajo u obtenga de éste frustraciones y conflictos será el valor que el trabajador desarrolle sobre sí mismo, su trabajo y sobre todo lo que le rodee.

Entre algunos de los estudios realizados sobre la satisfacción en el trabajo se encuentra el de Herzberg, quien desarrolló la Teoría Dual que recibe el nombre de Teoría de los Factores Higiénicos y los Motivadores. De acuerdo a dicha teoría los factores motivadores, es decir, todos aquellos que se relacionan con lo que hace el trabajador (los relativos al progreso, la responsabilidad, el trabajo en sí, el reconocimiento y el logro), son capaces de provocar satisfacción en los trabajadores si están presentes, aunque su ausencia no produce insatisfacción, mientras que los factores higiénicos (se relacionan con las condiciones o contexto en el cual desarrolla su trabajo), que incluyen las políticas y administración de la compañía, la supervisión, las relaciones con supervisores, con los compañeros de trabajo, condiciones de trabajo y aún la vida personal, etc., todos estos factores si están ausentes dentro del centro de trabajo ocasionarán la insatisfacción de los empleados, sin embargo, si estos factores se llegaran a mejorar hasta establecer las condiciones de trabajo óptimas, en realidad no contribuirían a causar la satisfacción de los empleados. Con ello podría concluirse que el hombre tiende a evitar los aspectos desagradables e igualmente tiende a buscar su crecimiento personal (satisfacción que lo motiva a progresar), a-

¹³ Vromm Víctor et al, "Motivación y Alta Dirección", Ed. Trillas, México, 1979, pág. 73.

sí como llegar a establecer que la satisfacción e insatisfacción no pueden medirse en la misma escala sino en diferentes (Teoría - dual: escala de satisfacción e insatisfacción). Como tales conclusiones se derivan de una investigación realizada a ingenieros y - contadores en una empresa de los Estados Unidos de Norteamérica, habría que considerar las diferencias de resultados que pudieran existir con otras categorías de trabajadores y en otros países.

Para implementar métodos de motivación dentro de los centros de trabajo la Dirección de éstos siempre debe de partir de cier-tas suposiciones acerca de la conducta humana. Entre tales suposiciones pueden encontrarse las que se ubican dentro de las siguientes teorías:

(1) Administración científica de Taylor. Se trata con esta - administración de introducir mejoras físicas en las condiciones - de trabajo además de fijar los tiempos y movimientos que requie--ren hacer los trabajadores para realizar sus labores sin desperdicios.

En lo que se refiere a la motivación, se considera que juega un papel importante la fijación de las tareas en los individuos - (qué, cómo, cuándo, en qué tiempo), ya que ello permitirá lograr la satisfacción de los trabajadores en cada día de trabajo si es que logran los estándares que se les han fijado. Aunque señala -- esta teoría que los trabajadores trabajarán más intensamente solo a cambio de obtener recompensas económicas por el éxito logrado - en la tarea que se les ha asignado. Esta administración científica fue considerada como una manera de aumentar la explotación de los trabajadores con el fin de que incrementaran la productividad, además de que por los estudios de tiempos y movimientos y el es--tablecimiento de nuevos estándares se eliminaban a gran número de trabajadores con el consiguiente incremento en la tensión, fatiga, inseguridad y presión en el resto de los empleados.

Posteriormente, a partir de los estudios de Elton Mayo se -- llegó a la conclusión de que los incentivos económicos no son los más fuertes en un trabajador sino que hay otros más importantes. Su teoría parte de que el trabajo es una actividad de grupo, en -- este caso se resalta la importancia que juegan los grupos informales dentro de una organización ya que se dice que es fundamental para el individuo el saber que pertenece a un grupo y que es reconocido dentro del mismo, lo que influirá en gran medida en la actitud mental que tenga hacia el trabajo dejando de basarse exclusivamente en las características de las condiciones físicas bajo las cuales tenga que laborar. Y es tan importante la influencia -- que pueden tener los grupos sobre el desempeño del individuo en -- su trabajo que se requiere fomentar la cooperación entre los integrantes de los mismos a fin de mejorar las relaciones y propiciar la unión entre los componentes de la empresa.

(2) Teoría X o tradicional o sistema autoritario explotativo. Esta teoría parte de los supuestos de que a la gente le disgusta o le desagrada el trabajo, por lo tanto, trata de realizar el mínimo posible, carece de ambición, es pasiva, no es responsable, -- solo piensa en sí misma, no puede pensar ni actuar por iniciativa propia y prefiere ser guiada, dirigida (a través de recompensas, castigos, persuasión, etc.) y solo busca trabajar para obtener a cambio dinero. Las autoridades deben ser autocráticas, que impongan actividades en tiempos y movimientos y en condiciones específicas (sin dar explicaciones a los empleados), se asignarán a los trabajadores labores rutinarias y simples y se deberá tener un estrecho control y vigilancia sobre ellos a fin de que realicen lo establecido y no otro tipo de actividades. Se espera que siguiendo con los controles adecuados los trabajadores alcanzarán las normas o niveles de producción estipulados. Este esquema considera -- que el comportamiento humano siempre es fijo y uniforme a todos --

los individuos.

A esta teoría posteriormente se le introdujeron algunas variantes para denominarla Teoría Autoritaria Benevolente, en la que ya no se considera a la gente como ingrata, voluble, mala, que desea el dinero y huye de los riesgos, sino más bien se le considera inmadura, que no tiene sentido de responsabilidad. Ante esto, la empresa requiere proteger a los trabajadores de sí mismos por lo que debe proporcionarles una parte del salario en prestaciones (ayuda para transportes, para rentas, etc.) y por otra parte considera que no se debe tratar mal a los empleados sino al contrario, ya que si se sabe tratar bien a la gente ésta se opondrá menos a la autoridad.

(3) Teoría Z o de relaciones humanas. Aunque parte esta teoría de los supuestos anteriores, incluye ciertas innovaciones como el considerar las necesidades sociales y de estima de la teoría de Maslow: a las personas les agrada que les reconozcan sus méritos, les gusta sentirse importantes, que forman parte de uno o varios grupos, que tienen conocimiento de cuanto sucede en la empresa. Por lo que las acciones que deben llevarse a cabo son: dar a conocer a los trabajadores qué es lo que deben realizar y cómo, qué es lo que los demás esperan de ellos, cuando las autoridades emitan órdenes se debe dar explicación a los empleados sobre éstas, se debe alabar a los trabajadores que han tenido buen desempeño con lo que se les estimula para trabajar, así como se debe hacer sentir a los empleados que lo que la autoridad ha ordenado es algo que vale mucho de manera que se constituya en un fuerte motivo que haga al empleado ejecutar la orden tal y como se le ha señalado. Se espera con tal teoría que si el trabajador está satisfecho será capaz de producir más y mejorarán asimismo las relaciones humanas entre empleados y autoridades. Posteriormente otros estudios realizados señalaron que no existía relación

entre la satisfacción en el trabajo y el incremento en la productividad.

(4) Teoría Y o sistema participativo. Aquí se consideran otras características como el que las personas tienden hacia estados de actividad, independencia, iniciativa (si es pasiva es como resultado de las organizaciones en las que ha trabajado) y responsabilidad creciente, el individuo es un ser con una multiplicidad de intereses y habilidades, éstas últimas que no ejerce totalmente en su trabajo; la gente es capaz de tener dominio sobre sí misma e inclusive de autodirigirse y se interesa por alcanzar objetivos o metas que considera son valiosos. Sobre tales bases se propone en la acción permitir a los trabajadores que participen en la toma de decisiones, ofrecerles mayor libertad para que ejerzan el control sobre sí mismos y establecer un ambiente organizacional adecuado para que los trabajadores al tomar decisiones en los problemas que afectan a la empresa, al mismo tiempo que se preocupan por la organización satisfagan sus necesidades sociales y de autoestima, también la empresa debe permitir que los trabajadores fijen los objetivos a alcanzar y después ellos mismos autovaloren su desempeño. Lo que se espera de tal teoría es que si en las decisiones intervienen los trabajadores sus ejecuciones tendrán a mejorar y desarrollarán más sus potencialidades, las que pondrán al servicio de la empresa con el fin de alcanzar sus metas propuestas, incrementando al mismo tiempo con ello su satisfacción en el trabajo. Un ejemplo en el que se trata de motivar a los trabajadores a través de su participación es el programa denominado Quality Circles -QC- (Círculos de Calidad) y que tiene cierta popularidad en los Estados Unidos de Norteamérica (como consecuencia del éxito que tuvieron y siguen teniendo en su país de origen: Japón). Su objetivo es incrementar la productividad y la calidad del trabajo dentro de las empresas o en cualquier otra ins

titución. El Círculo de Calidad (QC) se constituye en una herramienta con la cual se obtiene una efectiva participación de cada uno de los trabajadores (a través de involucrar y comprometer a cada uno en el trabajo que están haciendo) en todos los niveles ocupacionales para alcanzar los objetivos ya señalados. Asimismo, los círculos son un medio para otorgar a los trabajadores un sentido de dignidad y una oportunidad de desarrollar sus habilidades. Los círculos de calidad son pequeños grupos de personas, de 3 a 20 por lo general, con trabajadores que realizan labores similares y que tienen a los mismos supervisores. Las personas que normalmente trabajan juntas y que tienen la misma clase de problemas forman un grupo. Voluntariamente se reúnen para identificar, analizar y resolver los problemas que surgen en el trabajo que están desempeñando y proponer soluciones a la gerencia de la empresa y hasta donde sea posible, pueden incluso implementar los cambios ellos mismos. Esto choca con la tradición que se tiene en la que normalmente cada empresa tiene personal específicamente contratado para analizar y resolver los problemas que se presentan en los centros de trabajo. Se considera que dichos círculos ayudan a satisfacer una necesidad que es común a la mayoría de los trabajadores: saber que son importantes para alguien y el sentir que lo que realizan durante su jornada de trabajo es igualmente importante, de manera que las 8 o 10 horas que pasan en su centro de trabajo no son consideradas por ellos como pérdida de tiempo.

Sin embargo, la Teoría Y va en contra de la mayoría de las organizaciones de trabajo ya que en éstas se siguen sistemas tradicionales en las que se procura que el trabajador sea un objeto pasivo, fácil de manipular, dependiente, sin control sobre sí mismo, su trabajo y su ambiente, sin permitirle desarrollar sus potencialidades buscando que solo alcance ciertos estándares de producción sin considerar las consecuencias negativas que esto --

pueda traer a todos los trabajadores.

Por otra parte, los estudios que se han realizado "muestran que los subordinados reaccionan favorablemente ante las experiencias que consideran que los apoyan y que contribuyen a su sentimiento de importancia y valor personal. Igualmente las personas reaccionan de modo desfavorable ante las experiencias amenazadoras y que disminuyen o minimizan sus sentidos de la dignidad y valor personal. Cada uno de nosotros desea apreciación, reconocimiento, influencia, sentimientos de logro y de que la gente que nos importa crea en nosotros y nos respete. Queremos sentir que tenemos un lugar en el mundo."¹⁴ Asimismo, para que el trabajador esté muy motivado debe sentir que los objetivos y las metas que persigue la empresa son importantes y trascendentes, de manera que considere que su labor a desarrollar es importante y significativa por contribuir al logro de tales, lo que ayudará para que surja en él un sentimiento de valor de sí mismo y de importancia.

Cabe señalar que las teorías desarrolladas sobre motivación en la administración han tenido su origen no en México sino en otros países, por lo que deben considerarse las diferencias que pueden existir entre tales con respecto al nuestro. En México se han realizado pocos estudios sobre motivación. Uno de ellos se refiere a la forma como se clasifican las necesidades humanas siguiendo la escala de Maslow, de acuerdo a las respuestas obtenidas por una muestra de obreros éstos consideraron que sus intereses fundamentales radicaban en "trabajar en un lugar limpio, en destacarse y sobresalir en su actividad y en tener oportunidades de poner en práctica las propias ideas en el trabajo. Si pensamos que estos intereses están revelando una insatisfacción, resultaría que la necesidad más insatisfecha y, por tanto, la de más mo-

¹⁴ Vroom, Op. Cit., págs. 300-301.

tivación sería la de estima seguida por la de seguridad."15 Sin embargo, se acepta que dada la cantidad de investigaciones realizadas en esta área no es posible llegar a concluir tajantemente sobre el tema.

2.6.1 Incentivos para el personal de la empresa.

Para emplear los diferentes tipos de incentivos que pueden motivar a los trabajadores se debe recordar que las diferencias individuales en la jerarquía de necesidades (que explican el desarrollo de patrones de motivación exclusivos para cada individuo) de la teoría de Maslow, impiden que el método motivacional que se emplee en una empresa pueda ser igual para todos los trabajadores es por ello que las particularidades individuales deben ser consideradas incluyendo tanto la manera como difieren los individuos a sí como los factores que propician tales. Entonces tal jerarquización no debe considerarse como algo rígido sino al contrario, como algo flexible que depende de cada persona, por ejemplo, habrá desde quienes pretenden obtener de su trabajo solo la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad mientras que las demás esperan satisfacerlas fuera del ambiente laboral (con la familia, grupos recreativos, religiosos, etc.), hasta quienes deseen obtener de su trabajo la satisfacción de necesidades tanto primarias (fisiológicas y de seguridad) como las secundarias (sociales, estima y autorrealización), encontrándose entre ambos extremos una variedad de situaciones.

Entre los diferentes tipos de incentivos pueden encontrarse:

(1) El dinero. Existen divergencias en cuanto a la relevancia que tiene el dinero como motivo de la conducta humana; hay quienes lo consideran de una reducida importancia como estímulo del comportamiento, hasta quienes lo colocan como su principal motiva

15 Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, México, 1976, pág. 78.

dor. Generalmente se le atribuye al dinero una doble función: primero, al servir como unidad de medición económica (porque se constituye en el satisfactor de las necesidades primarias de los individuos dentro de la sociedad al permitir adquirir bienes y servicios y aunque en ocasiones se llegue a considerar que disminuye - su poder motivacional, en la medida que cuando alguien tiene más dinero disminuye la motivación por éste, no obstante, sigue teniendo importancia), y como unidad de valor social (ya que en base al dinero se puede obtener un cierto prestigio y status social) aunque para los obreros básicamente ésta última categoría no existe.

Los sistemas de incentivos que utilizan el dinero tratan en general, de que el trabajador produzca más, así se tiene como ejemplo, la participación en las utilidades, los salarios que corresponden a los estándares de producción marcados, etc.

(2) Seguridad. El hecho de que una empresa le proporcione a un individuo la seguridad de contar con un trabajo libre de riesgos físicos, en un ambiente no amenazador a su personalidad y que le asegure una base económica, ello puede constituirse en un incentivo (cuya fuerza variará según sea la persona) para que el trabajador ejecute sus labores de una manera satisfactoria para la organización. Aquí podrán considerarse las recompensas globales que se otorgan a los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a la empresa, por ejemplo, el tomar en cuenta la antigüedad de los empleados para su jubilación o las condiciones adecuadas de trabajo, las prestaciones y servicios que se otorgan a todos los trabajadores, días de descanso, etc. Ello puede contribuir para que la gente no cambie de empresa aunque no garantiza que le causará al trabajador satisfacción su trabajo, pero si puede ser la causa de mejores relaciones humanas dentro de la organización. Aquí también se pueden incluir los castigos, ya sean llamadas de-

atención, descuentos, reportes, etc. En realidad no se puede saber como reaccionarán los individuos ante las recompensas y los castigos, algunos podrán reforzar su conducta con las recompensas mientras que otros la refuerzan con los castigos, ya que sus influencias no serán siempre las mismas considerando las variaciones que se dan en el transcurso del tiempo. Así se dice que para motivar a las personas se debe utilizar una combinación de recompensas y castigos cuya aplicación dependerá de las diferencias -- que cada trabajador presente.

(3) Afiliación. La afiliación es un término común a emplearse dentro de las empresas, los trabajadores tienden a satisfacer tal necesidad en base a la organización de grupos informales en los cuales pueden interactuar encontrando apoyo y satisfacción en las relaciones que establecen. La empresa debe fomentar las buenas relaciones entre sus trabajadores, favoreciendo la creación de los grupos informales en los que pueda participar el personal, contribuyendo ello a lograr la satisfacción entre todos sus integrantes aunque en algunas ocasiones se considera que las relaciones dentro de un grupo pueden ser tan agradables que provocan que sus miembros descuiden el trabajo. Con el fin de que la afiliación conduzca a una actitud cooperadora del grupo se debe procurar que los subgrupos (que se han formado dentro de la empresa) participen en la toma de decisiones enfocadas hacia las tareas de manera que se involucren e impliquen a todos los subgrupos en los objetivos de la organización, tratándose de integrar las aportaciones de cada uno de ellos. Aunque claro, esto presenta dificultades ya que no todos los problemas de motivación de las organizaciones se resuelven por medio de decisiones tomadas por los grupos de familias (subgrupos) puesto que las decisiones que mayor peso tienen son tomadas por la Gerencia de la empresa.

(4) Estima. En este rubro los incentivos pueden ser aquéllos

que llevan en sí poder y prestigio. "Consisten en oportunidades para ejecutar tareas que se consideran de importancia para la organización y para la sociedad. Está reconocido que la participación es uno de los mejores incentivos para estimular la producción del empleado y para proporcionar satisfacción en el trabajo."16 Aunque tal participación tiene sus limitantes en el caso de los obreros por el tipo de actividad que desarrollan, lo que propicia que los trabajadores pierdan interés en sus labores y por lo mismo disminuyan su nivel de autoestima. Una manera de crear incentivos para los obreros sería el permitirles que asumieran la responsabilidad de tomar decisiones (de cualquier grado que fueren) como ya se mencionaba con anterioridad y que la empresa les hiciera sentir la importancia de tal acción. Además se tienen las recompensas que se otorgan a los trabajadores en la medida que contribuyen a lograr los objetivos de la organización e incrementen la calidad y la cantidad en el trabajo, solo que en estos casos no se recompensan las actividades creativas de los empleados. Por lo general, el obrero que ejecuta trabajos rutinarios debe sujetarse a las condiciones que impone la maquinaria por tanto no puede incrementar su productividad de acuerdo a como él quisiera, en tales casos las recompensas pueden basarse en la adhesión de los trabajadores a las normas de la empresa como son: asistencia, puntualidad, etc., aunque con ello se elimina la relación entre desempeño del trabajo y recompensas.

"Si se va a despertar y a maximizar la satisfacción intrínseca o la identificación con el trabajo, el trabajo en sí mismo debe ser variado, complejo y desafiante para que abarque todas las habilidades del trabajador. Todos los estudios sobre la moral y la satisfacción en el trabajo confirman la relación entre la va--
16 Chruden/Sherman, "Administración de Personal, Editorial CECSA, México, 1979. pág. 269.

riedad y la exigencia del trabajador y las gratificaciones que otorga a los trabajadores. Desde luego hay gente que no desea adquirir mayores responsabilidades, y otra que se desmoraliza si se le asignan tareas demasiado difíciles para ella. Estas son las excepciones. En general, la gente busca mayor responsabilidad, trabajos que requieran más habilidad y, en la medida en que los obtienen, se sienten más contentos y mejor ajustados."17 En el caso de los obreros, para que se lograra lo anterior tendría que ampliarse el trabajo y evitarse lo que actualmente viene sucediendo, ya que cada vez más se fracciona éste limitando la actuación de los trabajadores.

(5) Autorrealización. Si un trabajador desea desarrollar al máximo sus capacidades y potencialidades y hacer uso de ellas en el desempeño de su trabajo debe dársele como incentivo en este caso, la libertad suficiente como para que pueda realizar sus actividades sin sentir la presión de una vigilancia estrecha lo que contribuirá a favorecer en el individuo un sentido de competencia ya sea contra sí mismo o bien contra los demás, o bien favorecerá la competencia entre grupos, lo que podrá causar satisfacción en los trabajadores e incrementar la asistencia de los mismos al centro de trabajo. Aunque hay que tener mucho cuidado con la competencia, ya que en la mayoría de las ocasiones lo que provoca es la desunión entre los integrantes de la empresa por la creación de grupos cerrados entre los que se desatan sentimientos de envidia y rencor provocando estados de stress en los trabajadores así como frustraciones y conflictos que repercutirán finalmente en la desarmonía total dentro del centro de trabajo.

Como ya se mencionaba, "el hacer eficientemente las cosas se logra, cuando hay una integración entre trabajador y organización,

17 Vroom, Op. Cit., pág. 263.

cuando el trabajador se siente parte y conoce el qué y porqué de las cosas, y por consiguiente ayuda a determinar con precisión el cuándo y el cómo, debiendo así desempeñar su labor de la mejor manera posible. Este conocimiento permite que disfrute al realizar su tarea, siendo este el momento de su realización como ser productivo y socialmente útil."18 Sin embargo, es requisito para tal tarea que el trabajador cuente con ciertos conocimientos, habilidades, aptitudes, etc., que solo son posibles de mejorar e incrementar a través de la capacitación. Es por ello, que la capacitación debe estructurarse como una necesidad a satisfacer en beneficio de la superación y desarrollo individual. Se debe hacer sentir al individuo la necesidad de obtener conocimientos, desarrollar habilidades, aptitudes, y modificar actitudes que le permitan resolver los problemas que se le presentan en sus tareas para lograr un mejor desenvolvimiento dentro de la empresa. "Cuando un individuo es motivado y capacitado, realiza el trabajo en sí mismo. Encuentra su trabajo intrínsecamente interesante, lo disfruta, le interesan nuevos retos, busca responsabilidades adicionales, - saborea el reconocimiento."19

Asimismo, otra función que debe cumplir toda organización (que se constituye a la vez como un incentivo para el personal) es el 'Desarrollo' de los trabajadores, constituyéndose tal en "la expresión de acciones totales para allegarse mejores y más adaptados empleados. Tratará de perfeccionar al hombre como humano, sus facultades, actitudes y rasgos personales; su conducta dentro de la organización y fuera de ella. En síntesis, su autorrealización."20

18 Salas Chapa Alfás, Op. Cit., pág. 15.

19 Ibidem, pág. 19.

20 Ibidem, pág. 16.

**CAPITULO III "RELACIONES HUMANAS Y DINAMICA DE GRUPOS
EN LOS CENTROS DE TRABAJO"**

- 3.1 Las relaciones humanas y su importancia en los centros de trabajo.
- 3.2 Bases generales para la aplicación de las relaciones humanas - en la empresa.
 - 3.2.1 La comunicación y la organización.
 - 3.2.1.1 Importancia de la comunicación en la motivación hacia el trabajo.
 - 3.2.1.2 Concepto de comunicación.
 - 3.2.1.3 Las barreras en la comunicación.
 - 3.2.2 La comunicación formal en la empresa.
 - 3.2.3 La comunicación informal en la empresa.
 - 3.2.3.1 Patrones de comunicación.
 - 3.2.4 Liderazgo.
- 3.3 Dinámica de grupos.
 - 3.3.1 Concepto de grupo.
 - 3.3.2 Grupos en la empresa.
 - 3.3.3 Proceso de integración de los grupos.
 - 3.3.4 Técnicas grupales.
 - 3.3.4.1 Técnicas sociométricas.
 - 3.3.4.2 Dinámicas vivenciales.
 - 3.3.5 Las dinámicas de grupo en la empresa.

CAPITULO III "RELACIONES HUMANAS Y DINAMICA DE GRUPOS EN LOS CENTROS DE TRABAJO"

3.1 Las relaciones humanas y su importancia en los centros de --- trabajo.

A pesar de ser las relaciones humanas una experiencia coti--
diana en el hombre es frecuente encontrar problemas que surgen en
el trato que tiene una persona con otra u otras. Los conflictos -
que pueden presentarse entre dos o más individuos que interactúan
son entonces comunes, de distinta variedad y amplitud, dependien--
do no solo de las dificultades que provienen de las característi--
cas individuales de cada ser humano sino también de múltiples fac--
tores externos.

El concepto más simple sobre relaciones humanas nos dice que
son el contacto existente entre dos o más individuos mediante la
comunicación. El objetivo de las relaciones humanas es "el desa--
rrollo y perfeccionamiento humano, mediante el conocimiento de --
principios y reglas que ayuden a crear un ambiente organizacional
donde puedan florecer las relaciones positivas."²¹ En la realidad,
éstas no siempre resultan ser tan positivas, sino al contrario, i
neficientes producto de factores internos de la empresa (el modo
de pensar de la dirección del centro de trabajo en cuanto a la fi
losofía y práctica de las relaciones humanas, el tipo de lideraz--
go de los jefes quienes pueden promover en forma positiva o nega--
tiva al personal para que alcancen los objetivos establecidos, o
la política de personal de la empresa que debe contribuir para a--
poyar y mejorar las relaciones humanas entre los mismos trabajado--
res y entre éstos y la dirección de la organización, etc.) como -
también por factores del medio ambiente externo: contexto econó--
²¹ Soria Murillo Víctor, "Relaciones Humanas", Ed. Limusa, Méxi--
co, 1976, pág. 6.

mico, político y social en el que se desenvuelve la empresa. De cualquier manera, es fundamental que las personas que laboran dentro de un centro de trabajo convivan armónicamente entre sí ya -- que ello hará posible tanto el logro de objetivos personales (que incluyen la reducción de conflictos tanto entre autoridades-subordinados como entre los mismos compañeros de trabajo), como de las metas organizacionales por la colaboración y cooperación de todos los anteriores para el mejor funcionamiento de la empresa.

3.2 Bases generales para la aplicación de las relaciones humanas en la empresa.

(a) Para que una organización no decaiga en su eficiencia al aplicarse en ella las relaciones humanas, conviene destacar que -- su utilización adecuada dentro de cada uno de los pasos del proceso administrativo (previsión, planificación, organización, integración, dirección y control), así como el desarrollo eficiente de estos últimos propiciará que la empresa alcance tanto sus objetivos económicos como los sociales y de servicio, obteniéndose así un beneficio integral tanto para la empresa como para los trabajadores y la sociedad en general.

(b) La confianza en las personas es una base de la que debe partirse para reducir los conflictos dentro de una organización, la cual se puede crear a través de actitudes honestas sobre la -- forma en que se debe tratar a los demás.

(c) Se deben evaluar los sistemas de disciplina utilizados -- dentro de la organización (eliminando acciones extremas) ya que una férrea disciplina puede ocasionar el descontento no solo de un trabajador sino de grupos de ellos con las consiguientes consecuencias: inseguridad en los trabajadores, boicots a la empresa, menoscabo en la salud mental de los empleados, etc.

(d) El tipo de liderazgo que ejercen quienes se encuentran -- en la dirección de la empresa influye en la buena o inadecuada --

marcha de la misma.

(e) Cada elemento integrante de una organización debe tratar de conocerse a sí mismo, a fin de percibir sus propias deficiencias ya que podría proyectar éstas hacia los demás provocando conflictos que perjudicarían las relaciones interpersonales.

(f) La comunicación que se establezca entre autoridades-superiores y subordinados en un clima de confianza, respeto, de conocimiento recíproco, de comprensión, etc. será fundamental para el establecimiento de relaciones humanas satisfactorias en la organización.

3.2.1 La comunicación y la organización.

Las relaciones humanas a través de la comunicación pretenden básicamente que las personas logran comprender exactamente lo que se transmiten entre sí, al mismo tiempo que respeten el punto de vista de los demás provocando en éstos conductas o acciones congruentes con lo que se les ha comunicado.

En toda empresa es indispensable que se establezca comunicación adecuada en sus diferentes departamentos o áreas a fin de mantener la coordinación necesaria entre éstos y puedan alcanzarse los objetivos que tienen establecidos, para ello deben existir los canales de comunicación formal en el interior de la organización (para transmitir mensajes y obtener retroalimentación) y con el exterior (con la finalidad de conocer el impacto que causa ésta en el medio ambiente, ya que en base a los cambios que sufra éste último la organización deberá adaptarse a ellos). Igualmente tienen que existir canales de comunicación informales, es decir, no oficiales que permitan la transmisión de mensajes. Los problemas que surjan con respecto al proceso de la comunicación siempre se manifestarán objetivamente de una u otra manera ya sea en la producción, en la toma de decisiones, en la recepción incorrecta de la información, etc. Así pues, la comunicación adecuada dentro de una empresa es la base para que ésta funcione en los nive-

les más óptimos al permitir el desarrollo de relaciones armónicas entre sus miembros. Cuando se trata de grupos, la comunicación ha ce posible que funcionen como tales.

3.2.1.1 Importancia de la comunicación en la motivación hacia el trabajo.

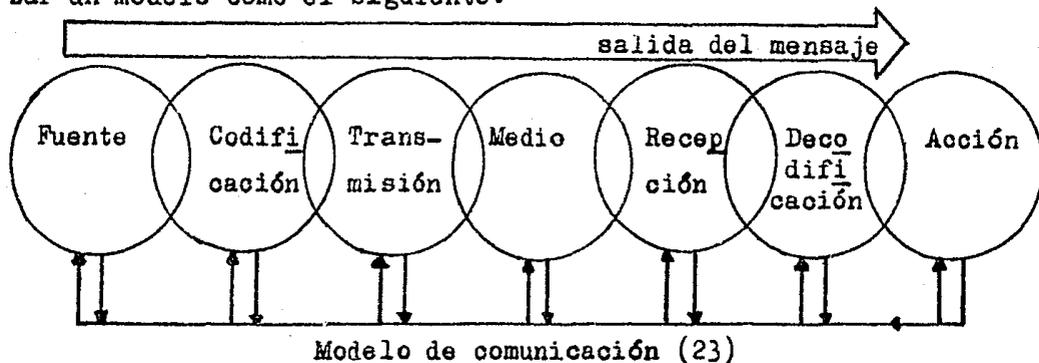
Se considera que el trabajo en sí mismo no causa fatiga pues to que a todas o a casi todas las personas les interesa llevar a cabo acciones y alcanzar objetivos y metas propuestas. Lo que en un momento dado puede ser desalentador es el hecho de que no se les comunique a los trabajadores porqué deben realizar su traba-- jo y para qué deben ejecutarlo.

Se dice que "motivar no es más que meter en el otro las razo nes y motivos para que quiera y tienda a una determinada cosa."22 Para que ésto no pueda ser confundido con la manipulación, hay -- que partir de que las razones o los motivos que tenga una persona para mover a otros, sean aquéllos que pretendan ampliar la visión del individuo o enriquecerlo con mayores conocimientos, habilida des, desarrollo de capacidades, etc. dentro de su realidad. Y pa ra 'meter a una persona los motivos' a fin de que actúe en deter minada dirección es requisito fundamental que se establezca un -- proceso de comunicación de manera que se logre la concordancia en tre lo que un individuo hace y lo que quiere, ya que si bien es - cierto que un obrero puede realizar lo que la dirección de la em presa quiere (aunque él no lo quiera), ésto de ninguna manera le causará satisfacción. De ahí la importancia que tiene la comunica ción al permitir transmitir mensajes con un contenido honesto a -- través de los cuales se logre no solo que el obrero realice lo -- que se le dice, sino que el trabajador haga suyo el mensaje que -- se le envía y por lo tanto, se identifique con el y realmente --- quiera hacer las cosas. Así pues, la comunicación entre otras -- 22 Salas Chapa Elías, Op. Cit., pág. 5

funciones permite motivar, capacitar, integrar, etc. al personal dentro de cualquier organización. Básicamente es la comunicación adecuada lo que proporciona efectividad a las relaciones humanas.

3.2.1.2 Concepto de comunicación.

Para comprender el proceso de la comunicación se puede utilizar un modelo como el siguiente:



El proceso de comunicación se inicia con la emisión por parte de la fuente de una información que recibe el nombre de recurso o ideación, tal debe tener la forma de un mensaje codificado, ya sea una expresión oral, escrita, física, etc., posteriormente el mensaje debe transmitirse a través de un medio que se constituye en el canal por el que viajará tal (es el puente a través del cual viaja el mensaje), para que sea recibido por un receptor (quien va a decodificarlo o interpretarlo a través de un proceso mental). Se incluye dentro de este modelo la acción porque se considera que generalmente, el proceso de la comunicación tiene como propósito generar cierta conducta o acción, la cual en caso de no obtenerse podría reflejar que el proceso de la comunicación no fue efectivo. La retroalimentación o comunicación de regreso puede darse dentro de cualquiera de los pasos en la secuencia ya señalada.

23 Sikula, Op. Cit., pág. 31.

La comunicación puede definirse entonces, como un proceso a través del cual un emisor envía un mensaje (información, ideas, -órdenes, sentimientos, motivaciones, actitudes, etc.) en determinada situación (ya sea física o psicológica) utilizando un código y a través de canales, hacia un receptor a fin de que éste lo entienda y comprenda.

El mensaje es el fundamento de la comunicación ya que según sea el contenido y propósitos que lleve, será capaz de provocar -cambios en el comportamiento del receptor obteniendo el emisor de éste: apoyo, colaboración, agresividad, hostilidad, etc., lo cual podrá propiciar igualmente modificaciones en la conducta del emisor.

"El contexto es el que sitúa y le da dirección y alcance al contenido. El tiempo y la secuencia del mensaje, quien lo comunica y cómo lo hace, son condicionantes del impacto que ejercerá en la persona o grupo al que va dirigido. No es lo mismo utilizar palabras y oraciones cortantes que palabras gentiles, ni el significado es el mismo si se utiliza un tono fuerte de voz, que uno suave y comedido."²⁴ Por ello se debe buscar el contexto adecuado, -los medios de comunicación propicios así como las motivaciones --del receptor para que el mensaje cause el efecto deseado.

3.2.1.3 Las barreras en la comunicación.

En el proceso de la comunicación pueden surgir barreras, limitaciones o impedimentos que lo obstaculizan en alguna de sus secuencias. Una clasificación general de las barreras es la siguiente:

+ Técnicas. Generalmente se refieren a fallas técnicas que se presentan en los canales de comunicación, ya sean problemas --de tipo mecánico, interferencias, fallas en la planeación y operación de canales, etc. todas ellas que repercutirán en la transmi-

24 Soria Murillo, Op. Cit., pág. 211.

sión y recepción del mensaje.

+ Semánticas. Se refieren a problemas que surgen en cuanto al significado de las palabras ya que pueden tener connotaciones diferentes según sea la ocasión y el contexto en que se utilicen así como pueden tener múltiples interpretaciones según sea el receptor que decodifique el mensaje. En la percepción del significado de las palabras intervienen varios factores como la profesión u ocupación de cada persona, la cultura en que ésta se desarrolle, su estado de ánimo, experiencias por las que haya atravesado con anterioridad, etc.

+ Humanas. Tales barreras provienen de la personalidad de cada individuo que interviene en el proceso de la comunicación, de sus percepciones, susceptibilidades, emociones, deficiencias fisiológicas, etc. Intervienen las barreras humanas básicamente en la codificación y decodificación de los mensajes, ya que por ser procesos mentales se presentan variaciones de acuerdo a las capacidades personales. Es difícil que tales barreras se puedan eliminar o aún reducir siendo causa de múltiples problemas. Son ejemplos de ellas, el no respetar las opiniones de los demás, sentirse más importante o más valioso que el resto de la gente, la timidez, provocar conflictos para llamar la atención, etc. Algunos de los factores que pueden generar las distancias psicológicas son: la autoridad, el status quo, el aspecto físico, el trato demostrado a los demás, etc.

Tanto las barreras técnicas como semánticas y humanas tienden a relacionarse entre sí de tal manera que cuando no se presenta una comunicación adecuada puede decirse que es producto de una mezcla de barreras.

3.2.2 La comunicación formal en la empresa.

De acuerdo a como se presente la estructura formal de la organización será como se establezcan los canales formales de comu-

nicación entre las diferentes áreas o departamentos que la integran. Mientras más centralizada se encuentre una estructura mayores canales de comunicación se emplearán y viceversa.

La comunicación formal se constituye así en la transmisión de mensajes siguiendo las líneas jerárquicas de autoridad. Se llama circuito de comunicación a la unidad que se da entre emisor y receptor, en la cual por una vía (del emisor) se transmite información, ya sean órdenes, políticas, etc., mientras que por otra vía (del receptor) se recibe la respuesta al mensaje inicial ya sea en forma de sugerencias, quejas, etc. Así es como por la retroalimentación se forma un circuito cerrado en esta unidad.

Los circuitos de comunicación pueden ser de varios tipos:

(a) Vertical-descendente. Se refiere a los mensajes que se transmiten desde los jefes del nivel jerárquico superior hasta los subordinados del más bajo nivel. Como ejemplo de los mensajes transmitidos podrían citarse: las políticas (al ser producto de las decisiones de la directiva de una empresa se constituyen en normas de conducta que rigen a todo el personal y se establecen con el propósito de lograr ciertos objetivos y metas, facilitando además la toma de decisiones), los programas (conjunto de objetivos y metas a alcanzar en determinado tiempo a través de la fijación de una secuencia de actividades en base a las prioridades que se establezcan), los procedimientos (fijación e implantación de métodos que permitan alcanzar los objetivos a fin de que todos los trabajadores unifiquen su actuación en base a su apego a tales procedimientos), boletines, evaluaciones de los trabajadores, etc. La manera en que se presenten tales informaciones o mensajes es fundamental para que produzcan los efectos deseados.

(b) Vertical-ascendente. Se refiere a los mensajes que transmiten los subordinados hacia sus autoridades. Por lo general, este tipo de comunicación se realiza a través del sistema de sugere-

rencias y quejas. "Dar información y recibirla es uno de los elementos más importantes para la autorrealización del individuo en la organización: el hombre quiere comunicar y desea que se comuniquen con él."²⁵ Es por ello que la organización debe reconocer la importancia que tiene para ésta el conocer la opinión de los empleados, sus necesidades, intereses, actitudes, etc. a fin de llegar a comprenderlos. El hecho de que los trabajadores puedan aportar sugerencias a la empresa y reciban a cambio ciertos estímulos se constituye ello en un medio de autorrealización. Si se permite que den a conocer sus conflictos, motivos de insatisfacción, etc. la Dirección de la empresa podrá tomar las medidas correctivas adecuadas a fin de terminar dentro de lo posible con los factores que perturban a los trabajadores. Entre los problemas que suelen presentarse en la comunicación de abajo hacia arriba se tienen -- fundamentalmente: la falta de entendimiento y la desconfianza que pueden surgir entre subordinados y autoridades, ya que cada uno -- de ellos al tener diferencias en su capacitación, nivel socioeconómico, aspiraciones, etc., los coloca en un status diferente. -- Asimismo, los subordinados pueden tener deficiencias en cuanto a su habilidad para comunicarse verbalmente o en forma escrita con sus superiores, optando por no dirigirse directamente con el superior que deseaban sino permitiendo que su información sea retransmitida a través de jefes intermedios hasta llegar a la autoridad deseada, lo que propicia el desvirtuamiento progresivo de la información inicial ya que cada persona transmite el mensaje -- como le parece más conveniente de acuerdo a sus propios intereses. Esto también se conoce como filtramiento de la información.

(c) Horizontal. Es la comunicación que se establece entre -- personas que guardan igual o similar jerarquía entre sí, ya sean jefes, obreros, etc. (no importa que se encuentren en la misma á-
25 Arias Galicia Fernando, Op. Cit., pág. 297.

rea o en diferentes) con la finalidad de intercambiar opiniones, conocimientos, experiencias, etc. lo que facilitará la coordinación de acciones.

(d) Diagonal. Se refiere a la comunicación que se establece entre una autoridad y un empleado de menor categoría pero siendo cada uno miembros de áreas diferentes.

3.2.3 La comunicación informal en la empresa.

El hecho de que varias personas convivan durante ocho o más horas al día dentro de un centro de trabajo permite que surjan interrelaciones espontáneas entre ellas a través de canales no oficiales (comunicación informal). Dentro de una empresa en la mayoría de las ocasiones un individuo busca asociarse con otros, con quienes pueda identificarse ya sea por compartir los mismos valores, costumbres, creencias, ideologías, problemas, etc., formándose de esta manera grupos pequeños de compañeros en los que llega a satisfacer sus necesidades de afiliación (según la escala de -- Maslow). La estructura informal puede proporcionar mayores satisfacciones que la formal aunque ambas se correlacionan complementariamente.

Una empresa debe propiciar la formación de tales grupos informales y mejorar las relaciones entre sus integrantes así como entre todos los grupos existentes, ya que de esta manera a la vez que los individuos satisfacen varias de sus necesidades, la organización puede obtener resultados más satisfactorios, identificando en lo posible las metas de los grupos con los de la organización.

3.2.3.1 Patrones de comunicación.

La mayor efectividad de los patrones de comunicación que se implanten en los grupos dependerá del número de personas que los integren, sus necesidades, propósitos, ocupación de los miembros, el estilo de liderazgo que se siga en la organización, etc.

Entre los diversos patrones de comunicación se encuentran:

(a) Patrón centralizado. En este tipo una persona (la que se constituye en líder del grupo, ya sea que específicamente se le haya nombrado o que por sus características propias haya asumido el liderazgo) es la que absorbe la mayor información a transmitir, facilitando la comunicación entre él y los miembros del grupo pero dificultando la interacción entre estos últimos. Se considera que este patrón debe utilizarse en las áreas donde las labores a realizar son sencillas, que requieren acciones rápidas y efectivas, el líder de esta manera, solo ordena a los subordinados lo que deben efectuar, asimismo, cuando éstos necesitan alguna aclaración o recomendación rápidamente, también pueden acudir a su líder (a excepción de que el número de integrantes del grupo sea muy numeroso) ya que en tal caso, por el exceso de integrantes el grupo podría volverse ineficiente.

(b) Patrón circular. Este tipo de patrón permite la comunicación entre todos los miembros del grupo, ya sea total o parcialmente puesto que los canales de comunicación se proveen a todos sus integrantes; no existe líder (aunque después puede surgir). Al facilitar la comunicación y participación de todos los miembros del grupo, éstos tienden a sentirse más satisfechos; puesto que se utiliza en labores más complejas tiende a ser más lento que el patrón anterior.

(c) Patrón en cadena. Este tipo de patrón presenta como principal desventaja el que la información tiene que pasar por varias personas para llegar al último receptor, lo que genera la distorsión de la información, ya que cada retransmisor añadirá, eliminará o cambiará totalmente el sentido del mensaje, por lo mismo, este tipo de patrón es lento.

(d) Patrón en escoba. Por lo regular este tipo de patrón permite tener un control parcial sobre la organización, ya que por

jemplo, el directivo de mayor autoridad va a tener comunicación - únicamente con la autoridad de categoría inmediata inferior, siendo que éste último por ser el que tiene comunicación con todos -- los integrantes del grupo se convierte en el líder de la organización.

3.2.4 Liderazgo.

Indudablemente que el liderazgo que ejerzan las autoridades en sus diferentes niveles dentro de una empresa va a traer repercusiones considerables en ella. Así, un liderazgo efectivo puede incrementar la moral de los trabajadores, superar las deficiencias existentes en las relaciones entre los miembros de un grupo y entre grupos, mejorar la valoración de los subordinados, crear un clima de armonía, confianza y comprensión en la organización, --- etc.

Se puede definir el liderazgo como el poder que se ejerce sobre un individuo o grupos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales dentro de los continuos cambios que se presentan en el medio ambiente. Siendo que el poder puede concebirse de manera general, como la habilidad que se tiene para influenciar la conducta de los demás. Y dentro de una organización el poder debe ir acompañado de la autoridad, esto es, del derecho que da la posición que ocupa una persona (por un nombramiento formal) dentro de la misma.

Si bien es cierto que el líder surge por las cualidades y características personales de éste también es condición indispensable para que funcione como tal, la existencia de un grupo que lo respalde.

El líder a la vez que tiene que buscar la obtención de los objetivos y metas organizacionales, planificando y organizando las actividades de los miembros de su grupo así como llevando un control de las mismas tiene que buscar la integración del grupo del

cual es líder para ello debe procurar proveer canales de comunicación suficientes dentro del mismo (aunque dependerá del estilo de liderazgo que ejerza), así como fomentar el aprendizaje en cuanto a aspectos de carácter técnico y de cultura general. El líder también debe buscar la satisfacción de las necesidades de los miembros de su grupo tanto para contribuir al desarrollo personal de cada uno de sus integrantes como para mejorar las relaciones entre ellos.

Entre los estilos de liderazgo se encuentran:

(a) Tipo dictatorial. El líder toma decisiones en base a su propio parecer, utiliza la motivación negativa hacia sus subordinados como las sanciones, amenazas, despidos, etc. No permite que lo que él ha fijado sufra modificaciones. Este liderazgo por un tiempo puede incrementar la productividad, posteriormente se manifestarán las insatisfacciones de los trabajadores. No delega autoridad.

(b) Tipo autocrático. El líder toma las decisiones pero utiliza una combinación de motivación positiva y negativa hacia sus subordinados. Como no permite la participación del grupo su funcionamiento depende exclusivamente del líder.

(c) Tipo Laissez-faire. Se caracteriza porque el líder no funciona como tal y otorga al grupo amplitud de libertad, en cuanto a que realicen lo que sus propios miembros fijan, produciendo en muchas ocasiones el desconcierto y la anarquía dentro del mismo.

(d) Tipo democrático. Permite la participación de los integrantes del grupo y promueve la iniciativa de cada uno de ellos - al motivar positivamente a éstos, se preocupa por incrementar la moral de los trabajadores.

Se ha llegado a concluir que no existe un tipo de liderazgo ideal, por ello cada tipo puede ser efectivo de acuerdo a una si-

tuación específica, básicamente dependerá de las características de los empleados.

3.3 Dinámica de grupos.

La dinámica de grupos surge como una necesidad ante la existencia de grupos formados y por el complejo comportamiento y estructuración que puede tener cada uno de acuerdo a las fuerzas dinámicas que los influyen (en sus acciones, reacciones, interacciones, etc.). De esta manera se puede señalar que la Dinámica de grupos "se ocupa del estudio de la conducta individual de sus miembros como tales, de las relaciones entre los grupos, de formular leyes o principios y de derivar técnicas que aumenten la eficacia de los grupos."²⁶

3.3.1 Concepto de grupo.

Algunas de las principales características de un grupo son:

- + todos sus integrantes tratan de alcanzar concientemente -- un objetivo común;
- + se establece una interacción psicológica entre sus miembros;
- + tiene una existencia propia: su estructura, sus conflictos, sus éxitos, su dinamismo, etc.;
- + se definen los individuos entre sí como miembros del grupo;
- + otras personas los definen como pertenecientes al grupo;
- + sus miembros encuentran que el grupo es recompensante;
- + se manifiesta la dependencia de unos miembros con respecto a otros en la consecución de objetivos;
- + tienden a actuar de modo unitario respecto del ambiente;
- + participan todos los integrantes del grupo en las actividades que se programan, cada miembro tiene una función que cumplir

²⁶ Cirigliano, Gustavo F. J. et al., "Dinámica de Grupos y Educación", Ed. Humanitas, Buenos Aires, pág. 66.

y un rol que desempeñar. Algunos grupos presentan todas las características anteriores mientras que otros no.

Podemos llegar a concluir que el grupo es "un conjunto de -- personas relacionadas psicológicamente entre sí, en el que cada -- miembro acepta un conjunto de normas y cumple ciertas funciones, que constituyen una entidad o unidad reconocida como tal por los propios miembros del grupo y por observadores ajenos al grupo, -- que tienen ciertos valores, intereses y objetivos en común, y que cuentan con cierta estabilidad o permanencia."27

3.3.2 Grupos en la empresa.

En una organización por los diversos requerimientos de la -- misma se propicia el trabajo en equipo, lo que requiere la forma-- ción o la existencia de grupos. Así que, más que dirigir indivi-- duos para lograr los objetivos de la empresa es necesario promo-- ver la organización de grupos que puedan ser integrados en una so-- la unidad a fin de que se de la coordinación de los esfuerzos de cada uno de ellos.

Dentro de la empresa un grupo puede formarse por varios moti-- vos:

(1) Por las condiciones que impone la producción, como por e-- jemplo, la división del trabajo y por consiguiente la especializa-- ción que se desprende de ésta, así la empresa crea los grupos que son necesarios para el desarrollo de las labores que deben ejecu-- tarse ya que está conciente de que el trabajo en grupo posibilita la realización de actividades en forma más efectiva que si las -- llevara a cabo solo una persona (aunque en la mayoría de las oca-- siones es imposible que ésto suceda).

(2) Con la finalidad de satisfacer las necesidades de distin-- ta indole de sus miembros, ya que a través del grupo el individuo
27 Márquez Eneida et al., "Cómo Organizar Grupos para el Desarro-- llo", Ed. Edicol, México, 1979, pág. 25-26.

puede satisfacer sus necesidades afiliativas, así como le puede - incrementar su sentido de identidad, de autoestima, llegar a descubrirse a sí mismo y a los demás, inclusive se constituye en un núcleo donde puede encontrar seguridad, defensa y posiblemente -- sensación de poder, prestigio, reconocimiento, de logro, etc. hasta llegar al crecimiento y maduración personal.

(3) Porqué el grupo existente a partir de sus objetivos, programas, actividades, prestigio que tiene, etc. se constituye en una unidad que atrae a la persona, por tales razones ésta se sentirá inclinada a ingresar a él.

Los grupos formales son aquéllos estructurados por la propia empresa en función de:

(a) las condiciones que impone la tecnología de acuerdo a la influencia que ejerce sobre los métodos y procedimientos de producción;

(b) la naturaleza del producto o servicio que se proporcione;

(c) la disposición física del equipo y mobiliario indispensable para el desempeño del trabajo;

(d) la cantidad de trabajo y sus requerimientos, por ejemplo, en cuanto a intensidad.

Tales son algunos factores que van a determinar la creación de grupos de trabajo, tanto en cantidad (número de grupos, el tamaño de cada uno de ellos, etc.), como en calidad (tipo de relaciones interpersonales que se establezcan entre sus miembros).

Puede caracterizarse un grupo formal porqué: (a) se impone un líder al grupo; (b) se les asignan tareas específicas a sus integrantes; (c) se le establecen y señalan los objetivos y metas a alcanzar; (d) por las relaciones que se dan entre sus miembros, - incluyendo las líneas de comunicación, jerarquías, etc., que serán reflejo de la estructura de la organización. Como ejemplo de los grupos formales que existen en una empresa se tienen: el Consejo

de Administración, grupos departamentales, grupos deportivos, — etc.

Un grupo formal puede convertirse en informal cuando fuera — del centro de trabajo (o incluso dentro de él) sus integrantes — llevan a cabo actividades no organizacionales.

Los grupos informales se forman espontáneamente como producto de las actividades formales de la empresa. En este grupo el líder surge con el consenso de sus miembros; el grupo puede tener — metas muy específicas o algo vagas, sin embargo, éstas no se le a signan por personas ajenas a él. Estos tipos de grupos satisfacen básicamente necesidades sociales y psicológicas del individuo. Así mismo pueden ser benéficos o no a la empresa de acuerdo a los objetivos que persigan, ya que pueden ser éstos semejantes a los de la organización o bien ser totalmente divergentes.

El grupo le va a proporcionar a sus integrantes un marco de referencia para interpretar el mundo, su realidad, sus experiencias, etc. y la presencia de los compañeros de grupo al igual que sus normas, pueden influir en la conducta individual: ayudar a — reafirmar la existencia del individuo, a reducir o incrementar la tensión, preocupación, angustia, puede despertar emociones, provo car conductas, modificar actitudes, moldear la personalidad, puede inducir a la responsabilidad o irresponsabilidad, etc.

Un individuo puede encontrarse ante un conflicto si no llega a identificarse con los objetivos y procedimientos que el grupo — ha marcado, o bien por no compartir las normas establecidas por — el grupo, o por la aversión que pueda sentir hacia alguno de los miembros, factores todos ellos que se constituyen en motivos de — desajuste emocional de la persona. De igual manera, si el grupo — rechaza al individuo, lo juzga, lo aísla, lo menosprecia, etc., — todo ello influirá en las desaveniencias y fricciones que se presenten entre sus integrantes. Un individuo puede aportar más a su

grupo si es que recibe de éste recompensas, beneficios o ventajas, de ahí que pueda señalarse que tanto el grupo influye en el individuo como éste en él.

3.3.3 Proceso de integración de los grupos.

En la estructuración de los grupos formales la integración de los mismos sigue un proceso informal. En la integración informal del grupo o grado de cohesividad del mismo intervienen varios factores como son:

(a) Los elementos formales. Es decir, se deben considerar -- las condiciones formales del trabajo que pueden influir sustancialmente en la interacción social de los integrantes de un grupo, ya que por ejemplo, si los trabajadores se encuentran en un ambiente con mucho ruido o bien que por los procedimientos de producción, la labor requiere de mucha concentración o gran rapidez, o bien -- que los trabajadores estén separados físicamente unos de otros -- por la disposición de las máquinas y equipos, etc., todos estos e elementos influirán como factores limitantes en la interacción social, por lo que es probable que ésta tienda a realizarse no en los momentos de trabajo, sino en la hora de la comida, en el tiempo de descanso, en los momentos de entrada y salida de las instalaciones e inclusive en el tiempo libre considerándolo a éste como "el conjunto de ocupaciones a los que puede entregarse el individuo gustosamente para descansar, para divertirse, para ampliar su información, su educación o su participación social, voluntariamente y al margen de las obligaciones profesionales, familiares y sociales."²⁸

(b) El grado de satisfacción que experimenten los miembros del grupo:

²⁸ Cabañas Díaz Pablo, "Juventud y Tiempo Libre", ponencia presentada en el Simposio sobre la Problemática del Tiempo Libre y la Recreación en México, México, 1982.

+ al satisfacer sus necesidades de distinto orden dentro de él;

+ al compartir la convergencia de sus intereses particulares con los del grupo.

(c) El grado de homogeneidad de los miembros del grupo, en factores como status social, intereses, habilidades, personalidad, etc., ya que ello influirá en la satisfacción que experimenten los miembros del grupo.

(d) El nivel de consenso del grupo. Se refiere a que todo el grupo por acuerdo mutuo de sus integrantes fijen normas, métodos, procedimientos de actuación, etc. que contribuyan al desarrollo eficiente de cada una de sus labores. Si este nivel de consenso es elevado repercutirá positivamente en el nivel de integración del mismo.

(e) El nivel de atracción y accesibilidad de sus miembros, ya que mientras más atraídos se sientan unos miembros con otros, y más accesibles se muestren entre sí serán aceptados por los demás, incrementando la cohesión del mismo.

(f) La moral del grupo. Se refiere al grado en que los miembros del grupo pueden satisfacer o no sus necesidades dentro de él, originando en ellos sentimientos positivos o negativos que co^rresponderán a una moral alta o baja del grupo, ya que la satisfacción o insatisfacción de un individuo repercutirá en todo el grupo. Inclusive si un grupo en competición con otros triunfa, en éste se incrementará su moral aunque en los restantes los efectos serán contrarios.

(g) El tipo de relaciones que se dan entre sus miembros, las que pueden ser primarias si es que existe un contacto estrecho, espontáneo, directo, durante un lapso de tiempo considerable que permita el establecimiento de lazos duraderos y que involucren en forma considerable la personalidad del individuo, mientras que --

las relaciones secundarias no involucran la personalidad del individuo puesto que no son estrechas sino superficiales. Tales relaciones influirán en la calidad de la interacción social.

(h) Dimensiones o tamaño del grupo. Mientras mayor número de miembros tenga un grupo disminuirá el grado de integración del mismo por la reducción en el grado e intensidad de interacción social entre sus miembros dado el número de relaciones personales intragrupalas que se establecen. Por ello es que se recomienda la formación de grupos pequeños.

3.3.4 Técnicas grupales.

Han surgido en base a la experiencia y a conocimientos científicos proporcionados por la teoría de la Dinámica de Grupos --- ciertas técnicas denominadas 'técnicas grupales' cuyo fin es mejorar la acción de los grupos, ya que propicia su organización para la consecución de ciertos objetivos, lo que permite que el grupo se comporte como tal en beneficio de los miembros integrantes.

Las técnicas de grupo son caminos que orientan sobre la manera de organizar y desarrollar la actividad del grupo promoviendo actitudes de cooperación, responsabilidad e independencia en el trabajo del mismo grupo. "Las técnicas de grupo pueden considerarse como el eslabón entre el grupo y sus objetivos. Las técnicas tienen el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales, de estimular los elementos de la dinámica interna y de mover al grupo hacia sus metas."²⁹ De la misma forma, las técnicas a la vez que propician el surgimiento de habilidades, enseñan a pensar activamente, a escuchar comprensivamente, crean conciencia de grupo, desarrollan el sentido de cooperación y de responsabilidad, fomentan la comunicación interpersonal, disminuyen las tensiones y ansiedades, fomentan la creatividad, desarrollan

²⁹ Vargas Eloísa, "Los Medios para la Enseñanza", Servicio Nacional ARMO, México, 1978, pág. 8.

sentimientos de seguridad en el individuo, etc.

Cada técnica grupal por sus propias particularidades es apta para aplicarse en determinada situación o en cierto grupo. La selección de la técnica o sus combinaciones va a depender de ciertos factores, tales como:

(a) La iniciativa, creatividad, conocimientos, experiencias, y habilidades del conductor del grupo.

(b) El tipo de objetivos que persiga el grupo: si busca favorecer el aprendizaje, el intercambio de opiniones, promover la -- participación, el cambio de actitudes, etc.

(c) El número de integrantes del grupo, ya que si son grupos pequeños por sus características es más viable aplicar ciertas -- técnicas (algunas más informales) que otras, y lo mismo sucede -- con grupos numerosos.

(d) Las características que presente el ambiente físico (tipo de local, material didáctico, tipo de mobiliario, disposición del mismo, etc.) en el cual se encuentre el grupo, así como el -- tiempo disponible, ya que la duración de algunas técnicas es mayor que la de otras y ello va en relación directa con el tamaño -- del grupo.

(e) Las características del ambiente externo (en el cual se va a introducir el grupo), tal sería por ejemplo, el grado de aceptación de una organización para que tales técnicas lleguen a aplicarse en los grupos que la conforman, etc.

(f) Las características particulares de los integrantes del grupo, ya que según sean sus intereses, habilidades, experiencias, etc. será la técnica más conveniente a aplicar.

(g) La madurez del grupo, ya que para grupos que nunca han -- tenido experiencias de actividad grupal les puede resultar difícil aceptar ciertas técnicas ya sea por sus costumbres, hábitos, actitudes tradicionales, etc. En tales casos debe comenzarse por

la aplicación de técnicas que vayan de lo más simple a lo más complejo, ya que por lo general, en la misma forma irá evolucionando el grupo.

Entre las técnicas grupales pueden mencionarse: simposio, mesa redonda, panel, entrevista colectiva, debate dirigido, estudio de casos, seminario, dramatización, phillips 66, técnica del riesgo, torbellino de ideas, etc.

Se considera que hay ciertos principios que pueden facilitar la aplicación de las técnicas grupales, entre tales se encuentran:

(1) El ambiente físico en el cual se encuentre el grupo debe ser favorable y propicio para desarrollar el trabajo que vaya a ejecutar el mismo. Debe permitir la participación y la comunicación directa entre sus miembros, etc.

(2) Se deben establecer relaciones interpersonales agradables, cordiales, tolerantes, que reduzcan las tensiones, los temores, etc. de los miembros del grupo a fin de favorecer el trabajo y la convivencia del mismo.

(3) Se debe brindar la posibilidad de que todos los miembros en un momento dado tengan la oportunidad de conducir al grupo hacia el logro de los objetivos que éste se haya propuesto.

(4) Los objetivos que establezca el grupo deben surgir de las necesidades de sus miembros, de su participación a fin de que éstos se responsabilicen y se involucren en su consecución.

(5) Cuando las actividades así lo requieran o por los cambios que se experimentan continuamente, el grupo debe mostrarse flexible en cuanto a aceptar modificaciones, ya sea en procedimientos, métodos, etc. lo que repercutirá en su mejor desempeño.

(6) Se debe buscar que las decisiones que se tomen sean producto del acuerdo recíproco de los miembros del grupo. Se deben reducir para ello las barreras humanas de la comunicación.

(7) No se debe centrar toda la atención en la actividad a --

desarrollar por el grupo sino que debe de considerarse también todo lo que constituye el proceso del grupo, esto es, la manera como se relacionan los miembros, las relaciones que éstos tienen, - sus actitudes, el grado de participación de cada integrante, el rol que desempeña cada miembro, su forma de considerar los problemas, etc. a fin de disminuir y corregir las fallas que se detecten.

(8) El grupo debe constantemente evaluar su trabajo desarrollado, las actividades que ha realizado, a fin de determinar entre otros aspectos, si se han desviado de los objetivos y metas - establecidas, si sus miembros se sienten satisfechos, etc. lo que permitirá realizar aquellos cambios o modificaciones que se consideren necesarios de acuerdo a los resultados obtenidos.

3.3.4.1 Técnicas sociométricas. ~

En todo grupo formado es útil para el conductor del mismo -- conocer la estructura del grupo que tiene a su cargo, tanto la referente a la estructura formal como a la informal, la cual como ya se señaló surge de las vivencias cotidianas a que se ven sometidos los integrantes de un grupo, es así, como van a surgir sentimientos y actitudes de unos respecto a otros: de atracción, de rechazo, de agrado, de indiferencia, de aislamiento, de marginación, etc. Lo que significa que hay una serie de fuerzas que se van interrelacionando, configurando de esta manera la dinámica -- del grupo, ya sea positiva o negativamente.

A través de la sociometría se pueden llegar a conocer las -- interacciones y los tipos de asociación que se dan entre los grupos y entre cada uno de los miembros de un mismo grupo, permite -- conocer la posición de cada uno de los integrantes, las preferencias y rechazos, los subgrupos formados, etc. Para lograr tal objetivo la sociometría se vale de ciertas técnicas siendo una de -- las más utilizadas el test sociométrico o sociograma. El sociogra

ma se constituye en "un medio para determinar el grado en que los individuos son aceptados en un grupo, para descubrir las relaciones que existen entre estos individuos y para poner al descubierto la estructura del grupo mismo."³⁰ En base al manejo de las preferencias y los rechazos es como se podrá conocer la estructura informal del grupo:

(a) la posición de cada uno de los miembros del grupo, la -- que permite llegar a descubrir al líder, al marginado, a la persona que es rechazada, etc.;

(b) el grado de cohesión que existe entre sus miembros, los subgrupos existentes, la manera como éstos se interrelacionan entre sí, etc.;

(c) las características de cada una de las posiciones de los miembros en el grupo y los factores que hacen que un individuo -- tenga una cierta posición de acuerdo a la actividad de que se trate, etc.;

(d) se podrán hacer comparaciones en base a varios sociogramas que se realicen a un mismo grupo, utilizando diversas preguntas (para varias actividades), contrastando cada sociograma con -- otro, para conocer la dinámica del grupo mismo y detectar el me--joramiento o deterioro de las relaciones entre sus miembros.

3.3.4.2 Dinámicas vivenciales.

Las dinámicas vivenciales son técnicas que contribuyen al aprendizaje de los adultos, basando tal aprendizaje en el aprender-haciendo-jugando. Las dinámicas vivenciales "no son más que juegos estructurados bajo diversos propósitos."³¹ Se utiliza el juego -- aún en los adultos porque se considera que éste es una necesidad sentida en cualquier etapa de la vida del hombre.

³⁰ Cirigliano Gustavo F. J. et al, Op. Cit., pág. 215.

³¹ Acevedo Ibáñez Alejandro, "Aprender Jugando", Acevedo y Asoc--ciados Consultores en Desarrollo Integral, México, 1982, p.II.

Por otra parte, la estructuración de un juego se constituye en un medio y un fin, ya que al incluir el juego un contenido capaz de propiciar el aprendizaje de una habilidad, un conocimiento o un cambio de actitud y al ser vivida la experiencia y no sólo--mente escuchada y vista, es como se puede lograr el aprendizaje --rápido de adultos. Su utilización depende de la creatividad del --conductor del grupo.

Las dinámicas vivenciales se pueden clasificar de acuerdo a los usos que se pueda darles. La duración de cada uno de los ejer--cicios es variable, y el tamaño del grupo puede cambiar por cada dinámica, algunas no limitan el cupo mientras que otras lo hacen a un número determinado de integrantes.

La clasificación de las dinámicas vivenciales abarcaría los siguientes rubros generales:

(a) Competencia. Dentro de este rubro se encuentran ejercia--cios que permiten analizar el grado de competencia que se da tan--to entre los miembros de un mismo grupo como entre varios de e---llos, así como los recursos que pueden desperdiciarse por la com--petición.

(b) Comunicación intergrupal. En este tipo de ejercicios se trata de analizar la manera como se establecen las relaciones in--terpersonales, la comunicación en grupo, demostrando las fallas o distorsiones, limitaciones o dificultades que pueden surgir en ta--les procesos, ya sean personales o provenientes de la organiza---ción a que se pertenezca, así como para lograr a través de la ex--presión de intereses, motivaciones, tensiones, temores, expeeta--tivas, valores personales, etc., el conocimiento de cada uno de --sus integrantes y del grupo en general, lo que puede contribuir a la identificación, integración y mejoramiento del clima que propi--cie las relaciones interpersonales adecuadas en grupos.

(c) Comunicación interpersonal. Algunos de los ejercicios --

tratan de analizar a cada integrante del grupo a partir de las diferencias y semejanzas que pueda tener con los demás, con el fin de analizar las reacciones y relaciones que pueden darse entre ellos tanto en forma verbal como no verbal, la manera como captan y transmiten los mensajes, etc.

(d) Desarrollo del conocimiento grupal. Estos ejercicios pueden aplicarse con el fin de analizar el comportamiento de un grupo, ya al realizar alguna actividad o bien al estar bajo presión, etc., demostrando cada miembro su sentido común, su lógica.

(e) Liderazgo. Con este tipo de ejercicios se trata de analizar los diversos estilos de mando y sus consecuencias, los usos -- del poder, las formas de manipulación y alternativas de cambio -- que podrían surgir ante las anteriores situaciones.

(f) Retroinformación. Pueden ser utilizados este tipo de e--jercicios para conocer los elementos que obstaculizan o favorecen la comunicación (incluyendo la retroalimentación), así como el -- grado de cooperación que se da entre un grupo.

(g) Ruptura del hielo. Con este tipo de ejercicios se busca reducir el grado de tensión de cada miembro al estar participando en un grupo, lográndose un mayor conocimiento interpersonal y un clima favorable para el establecimiento de relaciones interpersonales.

(h) Sensibilización. Con este tipo de ejercicios se busca -- profundizar en el conocimiento de cada miembro del grupo permiti---tiendo la extroversión de cada uno de sus integrantes.

(i) Toma de decisiones en grupo. Se busca a través de ejercicios de este tipo que el grupo se de cuenta de la importancia que tiene el equilibrar la participación individual y grupal en la toma de decisiones ya sea en la solución de un problema, en situa--ciones específicas de competencia, de colaboración, de planeación, organización del trabajo, etc.

Algunas de las técnicas requerirán para su aplicación además de ciertos recursos materiales (salón, lápices, hojas de trabajo, pizarrón, etc.), la disposición del grupo en forma determinada (equipos, mesas redondas, etc.), así como instrucciones específicas (verbales o por escrito) a fin de que pueda desarrollarse el ejercicio en consideración adecuadamente obteniéndose los beneficios propuestos.

3.3.5 Las dinámicas de grupo en la empresa.

Después de considerar de manera general las diferentes técnicas de dinámica de grupos y los usos que pueden tener se deben enfatizar concretamente los resultados de la aplicación de las anteriores dentro del centro de trabajo. Así se tiene que permiten -- (entre otros aspectos):

- (a) Inducir a los trabajadores hacia el aprendizaje.
- (b) Proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.
- (c) Modificar hábitos y actitudes del personal en relación al trabajo y a las personas que están a su alrededor.
- (d) Desarrollar habilidades y destrezas en los trabajadores.
- (e) Lograr el autoconocimiento personal de cada uno de los empleados.
- (f) Propiciar el crecimiento y desarrollo de cada uno de los miembros del grupo de trabajo (progreso integral del hombre).
- (g) Propiciar la maduración de grupos de trabajadores.
- (h) Comprender el funcionamiento y el proceso del grupo, el cual se halla inmerso dentro de toda la organización.
- (i) Mejorar las relaciones interpersonales (en forma productiva y satisfactoria) entre los miembros de un grupo, entre grupos y en general, en toda la organización.
- (j) Favorecer el desarrollo adecuado del proceso de la comunicación a todos los niveles jerárquicos dentro de la empresa.

(k) Establecer un clima de armonía dentro de la organización.

(l) Incrementar la productividad de los trabajadores.

(m) Mejorar la calidad del trabajo que ejecutan los emplea--

dos.

**CAPITULO IV "ANALISIS DE CASO EN LA EMPRESA MABAMEX S. A.
DE TIJUANA, BAJA CALIFORNIA NORTE"**

**4.1 Descripción y características generales de la Empresa Mabamex
S. A.**

4.1.1 Estructura organizacional de la Empresa.

**4.1.2 Condiciones de trabajo de los operadores de producción -
(obreros).**

4.1.3 Medio ambiente laboral.

4.2 Análisis de caso (Empresa Mabamex S. A.).

CAPITULO IV "ANALISIS DE CASO EN LA EMPRESA MABAMEX S.A.
DE TIJUANA, BAJA CALIFORNIA NORTE"

4.1 Descripción y características generales de la Empresa Mabamex S.A.

Mabamex S.A. es una empresa de capital extranjero localizada en el Fraccionamiento La Joya en Tijuana, Baja California Norte. La ciudad de Tijuana es una zona fronteriza con los Estados Unidos de Norteamérica que se halla distante de la Ciudad de México, 2914 km.; una gran proporción de sus habitantes no son originarios de la región sino que provienen de diferentes estados de la República Mexicana, algunos con la idea de llegar a trabajar en los Estados Unidos mas por algún obstáculo que se los impide han llegado a establecerse temporal o definitivamente en dicha área. Por tal cercanía de Tijuana con los Estados Unidos hay una penetración más fuerte de la cultura e ideología norteamericana sobre los pobladores mexicanos y en cierto modo ello los hace arraigarse más a las costumbres de aquel país que a las que originalmente les corresponden por ser ciudadanos mexicanos.

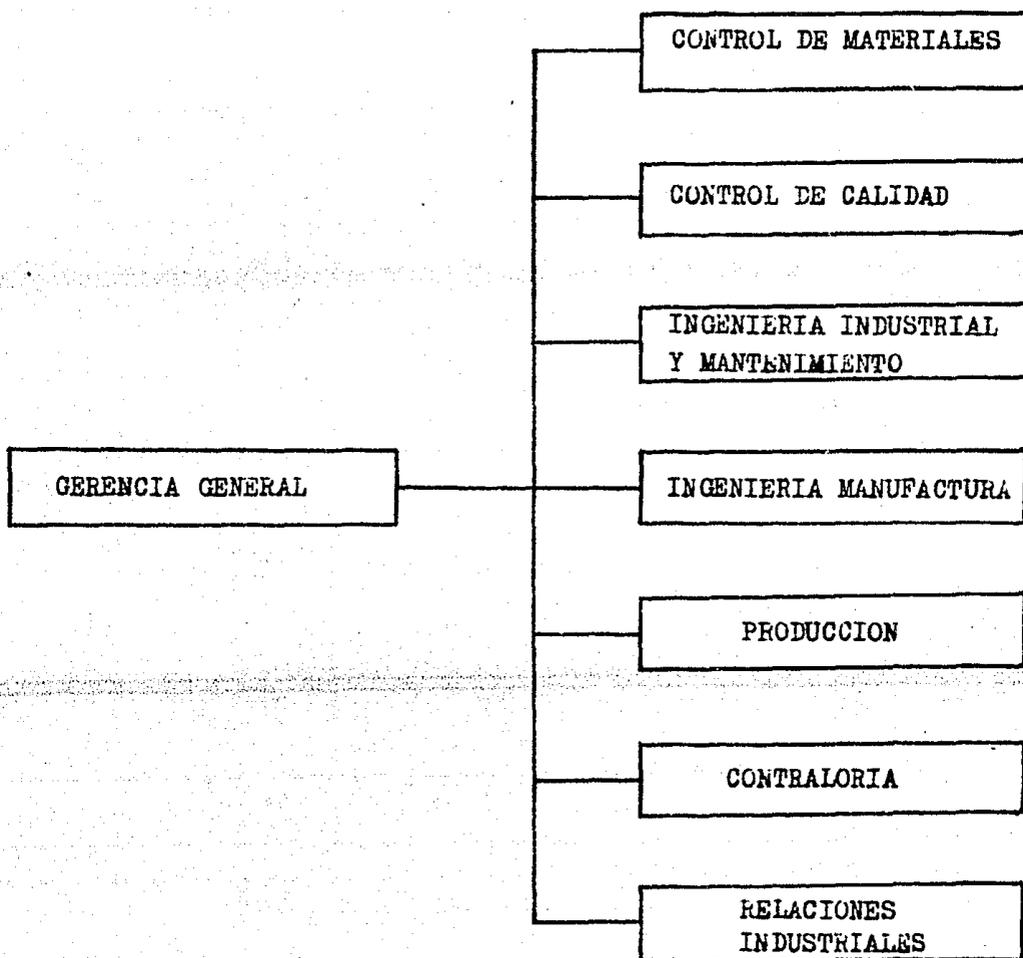
Mabamex S.A. es una maquiladora dedicada a la fabricación de juguetes que comenzó a operar en marzo de 1982; importa materias primas, equipos y maquinaria, procesa las materias y regresa los productos terminados o semiterminados a Mattel Incorporation cuya matriz se encuentra en la ciudad de Los Angeles, California U.S.A. para que de ahí sean enviados los juguetes a los centros de distribución localizados en diversas áreas de los Estados Unidos de Norteamérica.

El objetivo económico de Mabamex S.A. es la generación de utilidades, mientras que su objetivo social es la creación de suficientes fuentes de empleo para el desarrollo de los trabajadores, y en general, de la región donde se encuentra ubicada. La empresa está integrada por un capital aproximado de \$1,000,000.00 M.N.

4.1.1 Estructura organizacional de la Empresa.

Mabamex S.A. está bajo la dirección del Gerente General ---- quien a su vez delega su autoridad en los Gerentes de los diferentes Departamentos, Superintendente, Supervisores de Departamentos y subalternos, cada cual conforme a su categoría y limitando dicha autoridad delegada a la naturaleza del puesto.

El organigrama general de Mabamex S.A. aparece en el siguiente diagrama (en los anexos aparece una carta suplementaria para cada Departamento):



El número total de personas que trabajan en la Empresa son 330 (no existiendo en ella personal de Trabajo Social), siendo que 30 personas se encuentran a nivel administrativo y 300 a nivel de planta de producción: 250 operadores de producción (obreros) y 50 trabajadores indirectos como almacenistas, choferes, mecánicos, carpinteros, personal de intendencia, guardias, etc.

4.1.2 Condiciones de trabajo de los operadores de producción (obreros).

Los operadores de producción se encuentran repartidos en ocho líneas de producción, identificándose cada línea por el nombre del juguete que fabrica, así se tienen: "Jack en la caja de música", "Guitarra", "Ve y escucha I", "Ve y escucha II", "Sub-ensamble", "Reloj", "El hombre", y el área de pintura de "El hombre". Cada línea cuenta con un supervisor (y dos de ellas cuentan además con un jefe de grupo para cada una), todos ellos dependen del Superintendente de Producción quien se encarga de vigilar el cumplimiento del estándar tanto en cantidad como en calidad de acuerdo al que tenga fijado cada línea. El trabajo de los operadores de producción abarca desde el manejo de máquinas, pegar etiquetas, ensamblar partes, pintar muñecos, etc., hasta empacar los juguetes.

A efecto de mantener el orden y la disciplina dentro de la Empresa existe un Reglamento Interior de Trabajo, en el que se estipulan entre otros: horas de entrada y salida a la Empresa, los períodos de descanso y de la comida, los lugares en que se debe de comenzar y terminar la jornada de trabajo, los días y horas para hacer la limpieza de la maquinaria, los días y lugares para pagos, las disposiciones disciplinarias, etc.

Los operadores de producción tienen una jornada de trabajo que va de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 17:00 p.m., contando con tres períodos de descanso, el primero a las 9:00 a.m. y el terce-

ro a las 15:00 p.m. por un período de 10 minutos y el segundo a las 12:00 a.m. por un tiempo de 30 minutos. Los operadores de producción reciben el salario mínimo de la región.

Las prestaciones que se les proporcionan a los operadores, además de las que marca la Ley Federal del Trabajo son: servicio de comedor, ayuda para transportación, subsidios en la alimentación, días festivos adicionales, servicio médico, cupón de despena, prima vacacional del 50% y aguinaldo de 30 días.

Los incentivos que se les ofrecen son: cada año con motivo del aniversario de la Empresa se organiza un paseo a un centro recreativo para todo el personal con los gastos pagados, el día de las madres se organiza una comida para las madres trabajadoras; en Navidad se realiza una celebración para los trabajadores; a los operadores se les entrega una tarjeta de felicitación el día de su onomástico, se otorgan premios a los trabajadores por puntualidad, asistencia y productividad en el trabajo.

4.1.3 Medio ambiente laboral.

En la entrada de la Empresa Mabamex S.A. hay una caseta de vigilancia. En el exterior de las instalaciones se encuentra una zona abierta ocupada con un jardín y un patio que sirve de estacionamiento. Hay dos entradas que comunican con el interior de la organización, una para los trabajadores de la planta y otra para el resto del personal y visitantes. La Empresa cuenta con los servicios de electricidad, agua potable y drenaje. Una parte de la unidad productiva es de dos plantas: en la parte baja se encuentra la recepción, oficinas, sanitarios para los operadores, el almacén y la planta de producción propiamente dicha; en la planta alta, está el comedor (en él una máquina para refrescos, un horno para uso de los trabajadores y una área para la cocina), oficinas y sanitarios para el personal administrativo.

En la planta baja, en la entrada al área de producción se en

cuentran dos tableros con relojes checadores y casilleros con los tarjetones de los trabajadores, hay garrafones con agua para uso del personal, extinguidores, botes de basura, sillas para el uso de los operadores que las requieran y un tablero para avisos al personal. En la planta de producción hay suficiente ventilación, iluminación artificial y el ruido que se escucha por las máquinas no es excesivo. Por la disposición de las máquinas hay suficiente espacio entre línea y línea de producción, cada una de ellas está demarcada por líneas continuas en el piso, entre una área y otra hay cajas que contienen las materias primas. En todas las líneas de producción a excepción de subensamble y el área de pintura, -- las máquinas están dispuestas en forma de línea, de manera que al inicio de ésta empieza el proceso de fabricación del juguete y al término de ella los productos se encuentran ya empaquetados. En sub-ensamble y pintura cada trabajador tiene una pequeña división de madera en la que opera una máquina o desempeña la actividad específica que le corresponde.

Puesto que los operadores no se ubican en forma muy distante entre sí, es posible que durante las horas de trabajo lleguen a charlar uno con otro, generalmente con el compañero contiguo (por la posición que guarda cada trabajador siguiendo la misma línea de producción). De acuerdo a la rapidez con que se trabaje en el principio de la línea de producción serán las posibilidades que tengan los demás operadores para trabajar con mayor o menor velocidad y por consiguiente para interactuar entre sí.

4.2 Análisis de caso (Empresa Mabamex, S.A.).

A continuación se presentarán los resultados obtenidos de la investigación efectuada (la encuesta empleada aparece en los anexos).

(a) Características generales de la población obrera estudiada.

La mayor parte de los trabajadores interrogados se encuentran en la etapa de la adolescencia (ver cuadro no. 1) con sus consiguientes implicaciones en cuanto a cambios frecuentes en la conducta, variaciones en el carácter, inestabilidad emocional, etc., además ello puede explicar que la mayoría de los operadores sean solteros (cuadro no. 2) y por ende, personas que no están manteniendo económicamente a toda una familia sino que más bien constituye su salario una ayuda para el gasto familiar (junto con el salario del resto de los integrantes de su familia); puede decirse que por la situación económica en que viven, ésta no ejerce una presión completa que los obligue a trabajar en las condiciones laborales que sean, a excepción del resto de los operadores, quienes ya tienen mayor responsabilidad por haber constituido una familia y por sus mismas necesidades se ven obligados a trabajar dentro de esta empresa para que a través del salario que perciban puedan adquirir los satisfactores que les son necesarios, manteniendo así mayor estabilidad dentro de ella.

Categoría:
edad

CUADRO NO. 1		
Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
16-20 años	36	72%
21-25 años	10	20%
26-30 años	4	8%

Categoría:
estado civil

CUADRO NO. 2		
Categoría	Frecuencia abs.	Frecuencia rel.
Solteros	39	78%
Casados	4	8%
Unión libre	6	12%
Divorciados	1	2%

Los operadores de producción no son mano de obra calificada (cuadro no. 3) que cuenten con una preparación técnica específica ni en general, con un nivel educativo elevado por lo que no poseen los suficientes elementos que les pudieran permitir ocupar otros puestos superiores dentro de la Empresa.

CUADRO NO. 3		
Categoría: escolaridad		
Categoría	F. abs.	F. rel.
Primaria incompleta	6	12%
Primaria completa	18	36%
Secundaria incompleta	11	22%
Secundaria completa	14	28%
Preparatoria incompleta	1	2%

El mayor porcentaje de la población interrogada que manifestaron vivir en colonias muy retiradas de la Empresa utilizando en promedio una hora o más para el traslado de su hogar a ésta (cuadro no. 4), usan el servicio de autobús y en ocasiones de taxis para llegar a tiempo a su centro de trabajo, lo que les llega a resultar incosteable por la cantidad de dinero que deben erogarse diariamente de su salario para el pago de transportes, por lo que éste apenas si les resulta suficiente ya que deben emplearlo además en la alimentación, vestido, calzado, servicios, etc. Ello puede significar un conflicto para los operadores ya que si desean trabajar en esta organización, por el problema del transporte no pueden hacerlo teniendo como alternativa renunciar a su empleo; para otros de los trabajadores tal solución puede ser una manera de evadir un trabajo que no les agrada o que les frustra, bien por la labor misma, por el trato que reciben, por no adaptarse a las condiciones de trabajo, etc. El factor tiempo puede constituirse entonces, en un elemento que causa stress en los trabaja

dores al tener éstos la constante preocupación de no asistir con puntualidad a su centro de trabajo y sentir la presión de que por determinado número de retardos podrán recibir descuentos en su salario o bien que por acumular cierta cantidad de faltas podrán -- ser despedidos.

CUADRO NO. 4		
Categoría: tiempo de traslado hogar-empresa		
Categoría	Frecuencia abs.	Frecuencia rel.
Menos de 5 minutos	2	4%
De 6 a 15 minutos	6	12%
De 16 a 25 minutos	7	14%
De 26 a 30 minutos	4	8%
De 31 a más minutos	31	62%

La población obrera dentro de la empresa es muy fluctuante - ya que así como ingresan a ella diariamente varias personas para trabajar por primera vez así también hay días en que presentan varios operadores sus renuncias (aunque tal inestabilidad en el empleo puede deberse entre otros factores a que la mayor proporción de obreros son adolescentes que están viviendo una etapa de cambios), por lo que es muy reducido el porcentaje de trabajadores - que han permanecido en la organización por un tiempo considerable (cuadro no. 5) no olvidando como referencia el tiempo que tiene - la empresa de estar funcionando.

CUADRO NO. 5		
Categoría: antigüedad en la empresa		
Categoría	Frecuencia abs.	Frecuencia rel.
Menos de 1 mes	14	28%
De 1 a 3 meses	20	40%
De 4 a 6 meses	6	12%
De 7 a 9 meses	6	12%
De 10 a 12 meses	3	6%
De 13 o más meses	1	2%

(b) Actitudes hacia el trabajo.

El trabajo que realizan los operadores no fue considerado peligroso (92%), a ello puede deberse que la mayoría de los trabajadores no utilizan un equipo de seguridad, pudiendo desempeñar su labor libre de riesgos, solo una minoría (8%) señaló que su trabajo es peligroso ya que la utilización de sustancias como el metileno (en la línea de pintura) les puede llegar a causar trastornos en el aparato respiratorio, mientras que también en otras líneas, por la goma de las etiquetas y el filo que éstas tienen pueden llegar a causarles heridas en las manos. La protección que llegan a tener en tales casos son guantes o mascarillas (línea de pintura) mientras que en el segundo caso, solo llegan a enredarse en los dedos de las manos cintas adhesivas. Sin embargo, aún ello no se constituye en un motivo que ponga nerviosos a los trabajadores en el desempeño de sus labores, por lo que el factor peligrosidad del trabajo no se presenta como un elemento que les cause stress.

El trabajo que realizan los encuestados fue considerado fácil por la mayor proporción de ellos (cuadro no. 6), esto puede comprenderse si se considera que gran parte de los trabajadores tienen un tiempo de permanencia en la empresa suficiente como para haber aprendido las labores que deben efectuar; es decir, poseen la experiencia y habilidades requeridas para ello. Además si se toma en cuenta que para una mayoría no es variado el trabajo que desempeñan (cuadro no. 7), ello favorece el aprendizaje mecánico de la actividad al realizar siempre los mismos actos permitiéndole mayor familiaridad al operador con su trabajo. Para los obreros que tienen habilidad en la ejecución de sus actividades, el tiempo que tienen para realizar su trabajo es más que suficiente (cuadro no. 8), por esto, la rapidez con que deben trabajar no es motivo de presión en el desarrollo de la labor. El mínimo de -

personas que manifestaron que su trabajo era difícil puede ser como producto de que no han adquirido la habilidad y experiencia suficientes como para realizarlo (porqué apenas están aprendiendo a hacerlo) así que no pueden trabajar con rapidez y consiguientemente se les llega a acumular en forma progresiva la carga de trabajo, por lo que el tiempo con que cuentan para hacer todo lo que deben no les es suficiente. Puede decirse entonces, que el factor tiempo para la realización de las labores no es un elemento que ejerce fuerte presión sobre la mayoría de los operadores ya que -- les es suficiente para alcanzar el estándar que tienen estipulado.

CUADRO NO. 6		
Categoría: dificultad del trabajo		
Categoría	F. abs.	F. rel.
El trabajo como actividad fácil	45	90%
El trabajo como actividad difícil	5	10%

CUADRO NO. 7		
Categoría: variedad del trabajo		
Categoría	F. abs.	F. rel.
El trabajo como actividad variada	22	44%
El trabajo como actividad no variada	28	56%

CUADRO NO. 8		
Categoría: tiempo para ejecutar el trabajo		
Categoría	F. abs.	F. rel.
Suficiente	47	94%
No suficientes	3	6%

Así, los factores que consideraron los operadores como causas de stress (cuadro no. 9) fueron: el hecho de que el supervisor o cualquier otra persona se coloque junto a ellos para mirar cómo hacen el trabajo y la carga de trabajo acumulada. Lo anterior permite comprender que no para todos los obreros el mismo estímulo es provocador de stress, ello dependerá de las diferencias en la vulnerabilidad de cada trabajador.

CUADRO NO. 9		
Categoría: stress durante la jornada de trabajo		
Categoría	F. abs.	F. rel.
Operadores que se sienten nerviosos	6	12%
Operadores que no se sienten nerviosos	44	88%

La mayor proporción de los interrogados señalaron no aburrirse con su trabajo (cuadro no. 10) a pesar de ser monótono y rutinario, ello puede deberse a que en general los operadores tienen poco tiempo de estar trabajando dentro de la Empresa, además por el hecho de que algunos supervisores rotan a los obreros dentro de la misma línea de producción a fin de que no se enfaden de ejecutar la misma labor siempre, o bien porqué los han estado cambiando a diferentes líneas de producción.

El trabajo resultó ser considerado como una actividad agradable a pesar de ser rutinario por una parte de la población obrera estudiada (cuadro no. 11), esto puede explicarse por el hecho de que desempeñan actividades no peligrosas, fáciles, que no exigen mayor creatividad o un gran desgaste de energía mental, no tienen presión del tiempo, etc. Puede decirse que por las actitudes favorables que tienen la mayoría de los operadores hacia el trabajo, es que éste les satisface aunque sea mínimamente algunas de sus -

necesidades predominantes; el resto de los trabajadores al considerar el trabajo como algo poco agradable e incluso desagradable, se debe más que nada a la rutina, al aburrimiento, al fastidio, - al stress que les llega a causar el mismo trabajo y que desempeñan porqué en el momento pueden tener dificultad para conseguir - empleo en otro lugar, por no contar con la preparación o habilidades necesarias para desarrollar otro trabajo, porqué se resignan negativamente o se adaptan a este trabajo habitual que no les ofrece muchas expectativas. En estos casos, el trabajo que desempeñan los operadores los frustra porqué no está acorde con sus intereses, necesidades y aspiraciones, aunado al hecho de que no tienen con él oportunidad de desafiar su iniciativa.

CUADRO NO. 10		
Categoría: monotonía del trabajo		
Categoría	F. abs.	F. rel.
Operadores que se aburren con su trabajo	11	22%
Operadores que no se aburren con su trabajo	39	78%

CUADRO NO. 11		
Categoría: agrado hacia el trabajo		
Categoría	F. abs.	F. rel.
El trabajo como actividad agradable	39	78%
El trabajo como actividad poco agradable	10	20%
El trabajo como actividad desagradable	1	2%

Los obreros apreciaron la labor que desempeñan como importante para la Empresa en una gran proporción (94%)--a pesar de ser un trabajo de bajo nivel jerárquico--, puesto que reconocen la valía de su labor, ya sea en una u otra línea de producción, porque sienten que si no hicieran la actividad que les corresponde no saldría la producción y la empresa quebraría. Cada individuo a pesar de hacer solo una parte del producto sabe que contribuye con su esfuerzo a que salga acabado todo un juguete, ello puede convertirse en un factor que contribuye a hacer agradable su trabajo. Podría decirse también que, el que una persona crea que su trabajo es importante depende entre otros factores de la manera como la Empresa se lo haga sentir al trabajador, de lo que ésta le llegue a manifestar al respecto.

Correspondiendo a lo anterior, los informantes señalaron sentirse parte importante de la Empresa (80%) por desempeñar actividades útiles, ya que producen lo que ésta requiere y eso hace posible que se supere y salga adelante a través de la producción, sienten que así como los trabajadores necesitan de la Empresa para trabajar y obtener beneficios económicos, así también ella requiere de su ayuda. Los operadores se sienten parte importante además, porque reciben buen trato de sus compañeros, de los supervisores y algunos más porque se sienten vitales ya que tienen una responsabilidad adicional a la del resto de sus compañeros de trabajo. De manera que los trabajadores que no se sintieron parte importante de la Empresa fue por considerarse empleados sin ninguna categoría o con la más baja existente, y es que la organización a su juicio de ninguna manera les ha dado la importancia que merecen así como otras personas lo atribuyeron al hecho de que tienen poco tiempo de trabajar para esta organización, por lo que todavía no se sienten como partes integrantes de ella. Así pues, se verifica la hipótesis propuesta de que "a mayores satisfactores de --

las necesidades personales de los obreros dentro de la empresa, - mayor será su aceptación hacia esa unidad productiva," ya que al - cubrir la Empresa las necesidades de los operadores como las de - autoestima y afiliación, ello se constituye en un motivo que favo - rece la estancia de los obreros dentro de ésta y contribuye a ac - crecentar la importancia y el valor que cada trabajador tiene de sí mismo puesto que como ya se veía, las necesidades económicas - no son en su mayoría las fundamentales que logran inducir al tra - bajador a sentirse más satisfecho dentro de la unidad productiva.

Sólo una parte reducida de la población trabajadora (cuadro no. 12) apreció el hecho de que el supervisor de una u otra mane - ra le externa su reconocimiento cuando hace bien las cosas, o --- cuando se obtiene el estándar estipulado, ya sea por palabras de aliento, "por su sola sonrisa" (según sus propias palabras), que - significan una felicitación para el operador, lo que se constitu - ye en un motivo que lo impulsa para seguir trabajando en la Empre - sa, ésto como ya se mencionaba en los capítulos anteriores hace - sentir satisfechos a los trabajadores y permite que reaccionan en forma positiva hacia el trabajo que desempeñan y hacia la empresa, a través de reconocer los méritos a quienes los merezcan y dárse - los a conocer, lo que hace posible además, que se logren buenas - relaciones en el ambiente laboral (eliminándose obstáculos que lí - mitan el proceso de comunicación entre jefe y empleado) repercu - tiendo ello en la atracción del trabajador hacia la empresa. Esto posibilita comprobar la hipótesis que señala que "a mayor comuni - cación dentro de la empresa menor rechazo de los obreros hacia di - cha organización."

CUADRO NO. 12		
Categoría: reconocimiento a los operadores		
Categoría	F. abs.	F. rel.
Sí reciben	20	40%
No reciben	30	60%

Si la mayor parte de los operadores de producción señalaron no ser tomados en cuenta, con respecto a sus ideas, sugerencias, puntos de vista, etc. por la Empresa (cuadro no. 13), el efecto que produce en ellos es su descontento hacia la Empresa y frustración por su trabajo, disminuyéndoles el sentimiento de valor que tienen de sí mismos creándoles sensaciones de inseguridad e inutilidad. En este caso la falta de comunicación puede deberse a que no hay suficiente confianza entre supervisor y supervisados; a que los operadores no tienen la habilidad suficiente como para transmitir información al supervisor, inclusive pueden ser los mismos procedimientos de trabajo los que no dan oportunidad para ello, o es simplemente el supervisor que no acepta la participación de sus supervisados. De cualquier manera, el efecto que tiene el pedir la opinión o sugerencias de los trabajadores es positivo (para los trabajadores que han experimentado esto dentro de la Empresa), ya que manifestaron sentir que la Empresa los toma en cuenta y que sus puntos de vista son valiosos para ella, por lo que la organización puede llegar a satisfacer en cierta medida sus necesidades de autoestima. Con ello se demuestra una vez más que mientras la Empresa les proporcione a los trabajadores mayores satisfactores para sus necesidades mayor será su aceptación hacia dicha unidad productiva.

CUADRO NO. 13		
Categoría: posibilidades de los operadores de opinar		
Categoría	F. abs.	F. rel.
Se piden las aportaciones de los operadores de producción	18	36%
No se piden las aportaciones de los operadores de producción	32	64%

El sentirse bien dentro de la Empresa también tiene mucho -- que ver con la manera en que se les indica a los operadores lo -- que deben hacer en su trabajo, así la mayor parte de ellos (90%) señalaron que les agrada que sus supervisores les indiquen lo que deben hacer en la línea de producción en la que se encuentran, -- les gusta ser guiados y dirigidos por una persona que sabe más -- que ellos mismos, que les indiquen qué y cómo hacerlo, siempre y cuando se les explique sin que el supervisor se altere, sin gritos ni regaños porque les disgustan los malos tratos. Ello verifica una vez más la hipótesis que plantea "a mayor comunicación dentro de la empresa menor rechazo de los obreros hacia dicha organización". Los operadores restantes a los que no les agrada el que les indiquen lo que deben hacer es porque a su juicio ellos ya saben hacer su trabajo, siendo una molestia el que les señalen una y otra vez siempre lo mismo, además de que la forma en que se les dice no es satisfactoria, provocándoles reacciones desfavorables con respecto a sus supervisores, a su trabajo y a la empresa misma.

(c) Actitudes hacia la capacitación.

Un elevado porcentaje de la población (90%) apreciaron que es conveniente tomar cursos de capacitación porque sienten la necesidad de saber más, de superarse, de hacer mejor el trabajo y progresar en la Empresa teniendo posibilidades de ocupar un puesto superior al que tienen ganando por consiguiente más dinero. De esta manera, algunos de los operadores (cuadro no. 14) manifestaron el deseo de ocupar un puesto superior en la Empresa para sentirse más contentos dentro de ella, es decir, que el nivel jerárquico que ocupan ahora no es satisfactorio, por lo que su deficiente preparación para el trabajo y en general su preparación escolar es un factor que los frustra puesto que les impide llegar hasta donde desean.

CUADRO NO. 14		
Categoría: elementos que desearían obtener los operadores dentro de la Empresa		
Categoría	F. abs.	F. rel.
Ocupar un puesto superior	10	20%
Mayor salario	7	14%
Mejor trato del supervisor	7	14%
Música en la planta de producción	2	4%
Limpieza en los sanitarios	2	4%
Transporte para el personal	1	2%
Que no se interrumpa la producción en diciembre	1	2%
Nada	20	40%

Los operadores en su mayoría (dado el nivel de escolaridad de la población) desean concluir los estudios de primaria, secundaria y una mínima parte continuar con la preparatoria, ya que el estudiar ésta implicaría que posteriormente tuvieran que seguir estudiando una carrera profesional. Por lo general, las personas interrogadas manifestaron en una elevada proporción (88%) que desearían estudiar carreras cortas como (de acuerdo al orden de su preferencia) secretariado, enfermería, contabilidad, productividad, inglés, educación de los niños, y adiestramiento para el trabajo que realizan, sólo una parte muy pequeña de la población mostró interés por cursos de capacitación con temas como relaciones humanas, comunicación, salud pública, etc..

Se manifestó el interés de los operadores en las áreas de trabajos manuales y deportes, tal vez ello se deba a que la mayor parte de los trabajadores son del sexo femenino (92%), quienes más que tener aspiraciones en cursar una carrera profesional desean ocuparse en otro tipo de actividades donde puedan aprender -

aspectos que van más acordes con sus intereses y habilidades. La mayoría de los obreros mostró interés por realizar algún otro tipo de actividad para despejarse del trabajo (cuadro no. 15), así gran parte de los trabajadores desearían aprender: primeros auxilios, practicar algún deporte, estudiar corte y confección, cocina, decoración, belleza, tejido, gimnasia, música, danza regional, dibujo, mecánica, electrónica, fotografía, pintura y juguetería.

CUADRO NO. 15		
Categoría: actividad que desearían realizar los operadores después de salir de su centro de trabajo		
Categoría	F. abs.	F. rel.
Estudiar	30	60%
Practicar algún deporte	11	22%
Atender a los hijos	3	6%
Tener otros trabajos	1	2%
Descansar	4	8%
Asistir al hospital para hablar de Dios a los enfermos	1	2%

(d) Actitudes hacia el ambiente laboral.

Los aspectos de la Empresa que más agradaron a cierta parte de los trabajadores (cuadro no. 16) correspondieron al ambiente de trabajo, que comprende el buen trato que reciben los obreros del supervisor, el respeto de las autoridades de la Empresa, los amigos de trabajo, la armonía que hay entre supervisor y supervisados, la organización que tiene la Empresa y el orden y la disciplina que imperan en la misma (cuadro no. 18); más sin embargo, como cada supervisor trata de diferente manera a cada uno de sus supervisados, como consecuencia de ello, una gran proporción de los interrogados manifestaron que lo que les desagradaba de la Empresa son los problemas que surgen con los supervisores, por ejemplo, porqué al momento de regañar a los operadores no les dan o--

portunidad a éstos para que expliquen porqué salió mal el trabajo; por su exigencia de que se trabaje más mientras que por fallas de las máquinas o problemas de falta de materiales se provocan intervalos improductivos que posteriormente significan una sobrepresión para reponer el estándar de rendimiento esperado; las variaciones en los caracteres de los supervisores y el mal trato -- que suelen dar a los trabajadores (cabe considerar que si un trabajador recibe constantemente la presión de su supervisor, a pesar de que el primero se esfuerza en desarrollar su trabajo, tal situación puede provocarle sentimientos de hostilidad en contra de su jefe, pero que los reprime porqué piensa en las consecuencias que le traería el manifestar su agresividad en acciones directas contra él, sin embargo, tal reacción no se sabe por cuanto tiempo puede mantenerse así ya que tarde o temprano todas esas reprimendas se acumularán hasta que llegue el momento en que el operador 'explote' y se provoque un conflicto mayor, por lo que debe tomarse en cuenta que el tipo de liderazgo de los supervisores es fundamental para promover ya sea en forma positiva o negativa al personal para que alcancen los objetivos que se les han marcado), así como la falta de tacto del Superintendente de Producción para tratar a los demás, aunado a los conflictos que suelen presentarse entre los mismos operadores de producción. De manera que los trabajadores encuentran como un elemento fundamental dentro de la organización, la comunicación en las relaciones entre autoridades y subordinados como entre éstos últimos, lo que influye en su mayor o menor satisfacción en ésta. Así se verifica una vez más que "a mayor comunicación dentro de la empresa menor rechazo de los obreros hacia dicha organización".

El trabajo en sí mismo se constituye en el elemento que más agradó a cierta parte de los trabajadores (cuadro no. 16) porqué: su actividad la consideran útil, "porqué hacen un juguete que da

alegría o ilusión a un niño" (según sus propias palabras), porque encuentran interesante todo el proceso de fabricación y armado de los juguetes, etc., de manera que para ellos el trabajo satisface en cierta medida sus necesidades de autorrealización ya que sienten que su trabajo a la vez que es agradable, es importante y pueden disfrutar la ejecución de su labor sintiendo su realización - como sujetos que producen bienes útiles a la sociedad. Sin embargo, es un porcentaje reducido de operadores el que tiene como motivación intrínseca el trabajo, es decir, el que encuentra placer en la actividad misma que desempeñan, siendo la mayoría quienes ejecutan su trabajo por el interés de obtener algún incentivo que la empresa proporciona, o por satisfacer necesidades como las de afiliación, seguridad, etc.

CUADRO NO. 16		
Categoría: elementos de la empresa que más agradan a los operadores		
Categoría	F. abs.	F. rel.
Ambiente de trabajo	27	54%
El trabajo en sí mismo	18	36%
El salario	2	4%
Nada	3	6%

CUADRO NO. 17		
Categoría: elementos de la Empresa que más desagradan a los operadores		
Categoría	F. abs.	F. rel.
Problemas con los supervisores y compañeros de trabajo	18	36%
Condiciones de trabajo	12	24%
El trabajo que ejecutan	3	6%
Nada	17	34%

CUADRO NO. 18		
Categoría: grado de orden y disciplina en la Empresa		
Categoría	F. abs.	F. rel.
Muy bueno	38	76%
Regular	12	24%
Malo	0	0

Dado que la mayoría de los operadores de producción muestran actitudes favorables hacia el trabajo que desempeñan y hacia el ambiente laboral en general, puede concluirse que experimentan -- cierto agrado al pertenecer a la Empresa, en la medida que ésta -- les proporciona los satisfactores que cubren sus necesidades fundamentales, y dependiendo de esto último, es el valor e importancia que le asignan a su trabajo y a sí mismos, por lo que llega a comprobarse una vez más la hipótesis que plantea que "a mayores -- satisfactores de las necesidades personales de los obreros dentro de la empresa, mayor aceptación de éstos hacia dicha unidad productiva."

Para aquellos trabajadores interrogados a quienes el salario se constituyó en motivo de desagrado (cuadro no. 17), ello es producto del rumor que ha corrido entre los propios obreros de que en otras compañías están pagando mejores salarios a los empleados; puede decirse que para este sector de operadores el dinero se constituye en un incentivo fundamental que los motiva a permanecer o no dentro de la Empresa.

Ya que se mencionan las necesidades de los obreros, siguiendo la jerarquía de necesidades de Maslow se desglosaron algunos factores que corresponden a los diferentes tipos de necesidades (desde las fisiológicas hasta las de autorrealización) a fin de que los operadores las ordenaran de acuerdo al grado de importancia que les asignaran a cada uno de ellos, obteniéndose los siguientes resultados:

FACTORES	ORDEN DE IMPORTANCIA
Tener mayor responsabilidad de trabajo.	1
Tener estabilidad en el empleo.	1
Contar con el reconocimiento de las autoridades de trabajo.	1

FACTORES

ORDEN DE IMPORTANCIA

Contar con entrenamiento y cursos de <u>capa</u> citación dentro de la empresa.	1
Contar con seguro contra riesgos en el -- trabajo.	1
Tener un trabajo seguro y prestaciones.	1
Tener un trabajo que no sea peligroso.	2
Tener prestigio dentro de la empresa.	2
Tener la posibilidad de superación perso- nal en todo lo que se desea.	2
Tener comunicación abierta con jefes y -- compañeros de trabajo.	2
Sentirse importante y valioso en la empre- sa en la cual labora.	2
Tener el respeto propio y el de los demás.	2
Tener la oportunidad de crear nuevos pro- cedimientos de trabajo.	3
Tener en el trabajo la posibilidad de lo- grar el desarrollo personal.	3
Ser aceptado en un grupo de trabajo y con- tar con el afecto de sus integrantes.	3
Tener en el trabajo protección contra ac- cidentes.	3
Poder dar opiniones y sugerencias dentro de la empresa.	3
Contar con prestaciones suficientes den-- tro de la empresa.	3
Tener amigos y jefes comprensivos.	3
Contar con un grupo de amigos de trabajo.	4
Contar con autoridades y compañeros agra- dables y amistosos.	4

FACTORES	ORDEN DE IMPORTANCIA
Tener ropa suficiente para vestir.	4
Pertenecer a un grupo ya sea de trabajo, deportivo, social, etc.	4
Tener un trabajo más retador que exija mayor capacidad y habilidad para su ejecución.	4
La realización personal.	4
Contar con una vivienda donde habitar.	5
Tener alimentos suficientes.	5
Tener más días de descanso y vacaciones.	5
Tener un salario suficiente.	5

Como podrá apreciarse no hay un consenso definido en los operadores de producción en cuanto a los factores que son de mayor importancia (puesto que tales no están situados en un solo tipo de necesidad) y que pudieran reflejar por consiguiente a nivel general, una jerarquización de necesidades comunes para esta categoría de trabajadores, se dice esto, porque se presenta una mezcla de necesidades de autorrealización, de autoestima, seguridad, afiliación y fisiológicas, desde los factores que están en primer lugar de importancia hasta los que ocupan el último escalón, es decir, tanto las necesidades de seguridad, afiliación y autoestima pueden ser tan importantes como las de autorrealización y viceversa. Lo que puede apreciarse de manera global es que las necesidades fisiológicas son las que menor importancia tienen, lo que llega a significar que son las más satisfechas, por lo que los operadores de producción al estar trabajando en la Empresa buscan satisfacer otro tipo de necesidades además de las fisiológicas y las de seguridad, y por ello obtener otra clase de incentivos más que el dinero. El que no exista una congruencia y uniformidad en

las respuestas puede explicarse en función de las diferencias individuales de cada trabajador, así como de las influencias del medio ambiente que ejercen presión sobre ellos, en la medida que -- ciertas necesidades se colocan por encima de otras sin poder hacer una generalización al respecto. Al presentarse tantas diferencias y variedades en la jerarquización de necesidades es de pensarse que la empresa debe implementar todo un sistema de incentivos, puesto que de ello dependerá la actitud favorable o desfavorable que tengan hacia su trabajo y hacia la Empresa misma.

(e) Comunicación y relaciones humanas entre autoridades y obreros.

Se aprecian problemas en la comunicación dentro de la Empresa, como ejemplo se tiene la falta de conocimiento del personal sobre las autoridades de la misma y los rangos de cada una de ellas (cuadros no. 19 y 20), así como la falla del supervisor para darse a conocer mejor entre sus supervisados, de ahí que provengan informaciones o rumores infundados que se manejen entre el personal por no existir los canales de comunicación adecuados que permitan el conocimiento real de lo que sucede en la organización, lo que se refuerza, si se toma en cuenta que una alta proporción de los trabajadores se enteran de lo que acontece en la Empresa por los comentarios que hacen los compañeros de trabajo (cuadro no. 21). De manera que las informaciones se manejan más que formalmente a nivel informal lo que propicia su distorsión parcial o completa provocando que los empleados no se enteren convenientemente de lo que sucede, así pues, los trabajadores no llegan a informarse verdaderamente del qué y porqué de las cosas que pasan dentro de la Empresa, esto repercutirá en el desempeño que tengan en su trabajo y en la actitud de aceptación o de rechazo que desarrollen hacia sus compañeros, autoridades y ambiente laboral en general. La comunicación es una base fundamental para el estable-

cimiento de las relaciones humanas satisfactorias y efectivas en todos los niveles del personal que laboran en una organización y si ésta no es adecuada, por consiguiente, las relaciones interpersonales dejarán mucho que desear dentro del centro de trabajo.

CUADRO NO. 19		
Categoría: conocimiento de las autoridades por parte de los operadores		
Categoría	F. abs.	F. rel.
Operadores que sí las conocen	3	6%
Operadores que no las conocen	47	94%

CUADRO NO. 20		
Categoría: grado de conocimiento de los supervisores por parte de los operadores		
Categoría	F. abs.	F. rel.
Saben que tienen un supervisor y un jefe de grupo (conocen nombres)	22	44%
No detectan diferencia entre supervisor y jefe de grupo	9	18%
Recuerdan el nombre del supervisor pero no el apellido	18	36%
No recuerdan el nombre del supervisor	1	2%

CUADRO NO. 21		
Categoría: medios por los que se enteran los operadores de cuanto sucede en la Empresa		
Categoría	F. abs.	F. rel.
Compañeros de trabajo	31	62%
Supervisores	12	24%
Compañeros de trabajo y supervisores	5	10%
Memorandos de la Gerencia	2	4%

El hecho de que no fluya la comunicación siguiendo los niveles jerárquicos hace posible, por ejemplo, que una proporción considerable de operadores (86%) no estén enterados de los objetivos

que persigue la Empresa para la cual trabajan, por lo que en realidad no saben porqué y para qué deben desempeñar su trabajo. Los obreros que dijeron saber los objetivos que persigue la Empresa - señalaron que son: "sacar más producción de juguetes" y "hacer una fábrica más grande y progresiva".

Lo que sucede con los operadores que manifestaron no saber de la existencia de un Reglamento Interno de Trabajo (cuadro no. 22), es que aunque saben que dentro de la organización hay ciertas normas que cumplir, sin embargo, desconocen que en su conjunto tales disposiciones reciben el nombre de Reglamento Interno de Trabajo.

CUADRO NO. 22		
Categoría: conocimiento del Reglamento Interno de Trabajo por parte de los operadores		
Categoría	F. abs.	F. rel.
Saben que existe	38	76%
No saben que existe	12	24%

Y a pesar de que la mayoría de los trabajadores no saben los objetivos que tiene trazados la Empresa y no conocen en que prioridad se encuentran los operadores de producción dentro de las -- perspectivas de ésta, sin embargo, una gran parte de los operadores consideraron que la Empresa sí se preocupa por ellos (cuadro no. 23), en una mayor proporción porqué les dan prestaciones como el Seguro Social. el servicio de comedor, la ayuda para transporte, etc.; otros piensan que se preocupa porqué les dio empleo, inclusive un trabajador respondió: "no tuve que pagar nada a la empresa para conseguirlo"; algunos más porqué piensan que si la empresa vigila a los obreros para que cumplan con el Reglamento Interno es con el fin de evitar accidentes que los perjudiquen; otros porqué piensan que los tratan bien y procura que se superen, les ayuda a evitar discusiones para que sean amigos "como en una familia"; y una minoría responde que la empresa se preocupa por -

los operadores porqué ésta tiene la obligación de hacerlo.

Como una manera de responder los obreros a la actitud de protección de la Empresa, una parte considerable de ellos manifestó que algunos de sus compañeros de trabajo (cuadro no. 24) se interesan por los problemas que tiene la Empresa llevando a cabo algunas acciones: trabajando más y cumpliendo con los estándares de producción que tienen que alcanzar, poniendo atención en el trabajo, obedeciendo las normas que hay en la Empresa, cuidando la maquinaria y el material para que la Empresa no tenga pérdidas, así uno de los operadores mencionó: "si la empresa pierde yo también pierdo porqué somos socios"; de manera que tratan de cooperar dentro de sus posibilidades con la organización.

A juicio de cierta parte de las personas encuestadas (cuadro no. 25) es regular el empeño que ponen sus compañeros para realizar el trabajo que les corresponde, ya que no siempre ni todos -- los operadores se preocupan realmente por el trabajo, a muchos -- les da igual si se alcanza el estándar o no, si se hace bien o -- mal la labor, tales respuestas de los trabajadores podrían explicarse como una proyección del operador mismo que respondió, ya -- que si indicó que sus compañeros se preocupaban regular, poco o -- mucho en su trabajo, ello podría significar que tal persona ve en los demás lo que no puede aceptar en sí mismo: que él se preocupa regular, mucho o poco de su trabajo según lo que haya apreciado -- en los demás. En estos casos es evidente que si el trabajo no les agrada del todo o si no causa su satisfacción no van a poner todo el empeño necesario en su ejecución, sino que en la medida de lo posible tratarán de sacar el estándar pero tenderán a evitar una mayor implicación en el trabajo que los obligue a hacer más y mejor las cosas, haciendo éstas solo como salgan.

CUADRO NO. 23		
Categoría: opinión que guardan los operadores con respecto a la Empresa		
Categoría	F. abs.	F. rel.
Operadores que consideran que la Empresa sí se preocupa por ellos	44	88%
Operadores que consideran que la Empresa no se preocupa por ellos	6	12%

CUADRO NO. 24		
Categoría: interés de los compañeros de trabajo por los problemas de la Empresa		
Categoría	F. abs.	F. rel.
Todos	5	10%
Algunos	36	72%
Nadie	9	18%

CUADRO NO. 25		
Categoría: grado de preocupación de los compañeros de trabajo por las labores que deben realizar		
Categoría	F. abs.	F. rel.
Mucho	20	40%
Regular	25	50%
Poco	4	8%
Nada	1	2%

La parte de los operadores que no se preocupan de la Empresa ni de la producción puede deberse a que éstos piensan que en las relaciones entre trabajadores y autoridades priva el deseo de cada parte de obtener el mayor provecho para sí misma, de acuerdo a sus intereses sin tener que preocuparse por los de los demás. El descontento de esta parte de la población procede además por el hecho de que consideran que falta mayor comunicación y comprensión por parte de las autoridades sobre los empleados. De ahí que

se compruebe una vez más la hipótesis que establece "a mayor comu
nicación dentro de la empresa, mayor aceptación de los obreros ha
cia dicha unidad productiva".

Si un supervisor hace sentir a su supervisado que tiene con-
fianza en él, le provocará un estímulo motivacional, ello se reve-
la porqué el 82% de la población obrera manifestó que el sentir -
la confianza de su supervisor se constituye en un factor que los
alienta para trabajar más y mejor, y ese mismo porcentaje de o-
peradores señaló que éstos a su vez si tienen confianza en su su-
pervisor respectivo como para pedirle algún consejo u orientación
ya sea de trabajo o personal. El resto de las personas encuesta-
das consideró que ni su supervisor tiene confianza en ellos y re-
cíprocamente éstos tampoco se la tienen, lo que puede ser produc-
to de las actitudes desagradables o no satisfactorias que mues-
tran los supervisores ante los operadores. La confianza que de-
muestra tener un jefe hacia su subordinado es una base que permi-
te el establecimiento de relaciones humanas satisfactorias dentro
de una organización, además de que hace posible que se autovalo-
ren los trabajadores en una forma más positiva para ellos mismos
al sentir éstos que los demás en especial sus superiores creen -
en ellos y los respetan.

La mayoría de los trabajadores interrogados (80%) apuntaron
que les agrada la manera como los trata su supervisor respectivo,
en general, porqué no los regaña y se lleva bien con ellos, tie-
nen confianza en él y viceversa, en ocasiones les dan consejos, -
no son muy exigentes y les enseñan, tratan de que mejoren cuando
cometen algún error, cuando les llaman la atención es de buena má-
nera, es comunicativo con las personas, es comprensivo y atento.
Otros operadores consideraron que el supervisor debe ser estricto
porqué cuando se tiene que sacar un estándar se debe tener control
sobre los trabajadores ya que si se cuenta con un supervisor muy

blando no se hace el trabajo abusando de la bondad de éste. De manera que a los trabajadores les agrada convivir armónicamente con su supervisor ya que de lo contrario ello puede constituirse en un motivo para abandonar la empresa. Es entonces que la actuación del supervisor va a provocar en gran medida el grado de satisfacción del trabajador dentro de cualquier organización. A algunos operadores no les agrada su supervisor porqué: es "mandón", agresivo, y "anda enojado siempre", no tiene consideración alguna con ellos y pone nerviosas a las personas con quienes está, es muy duro y poco comprensivo; a otros no les agrada la manera como se comporta el supervisor porqué siempre los anda apresurando, y aunque estén trabajando quiere que lo hagan más aprisa y aún cuando no hay materias primas no los deja descansar ni platicar; otros más consideran al supervisor como una persona que no tiene respeto hacia sus supervisados.

La actuación de los supervisores sirve para conciliar de manera armónica los intereses en conflicto dentro del grupo de trabajo, según lo señaló el 52% de los encuestados, mientras que el resto de ellos manifestó que los supervisores se desligan de los problemas de los operadores o tratan de resolverlos por medio de amenazas, castigos, etc., por lo que no buscan la integración del grupo al cual supervisan. En ocasiones, tal conducta negativa de los supervisores, como algunos de los operadores y supervisores mismos lo mencionaron, puede deberse a que éstos últimos se encuentran bajo la fuerte presión de su jefe inmediato (Superintendente de Producción) quien no les da la oportunidad de exponer sus puntos de vista sino que deben hacer lo que éste les dice, así como soportar sus regaños y órdenes. Por ello, los supervisores y jefes de grupo pueden sentirse frustrados al no tener posibilidades de hacer lo que ellos consideran es mejor y adoptan como reacción la agresión, la cual no pueden dirigir hacia quien se

las causa sino que la desvían en otra dirección, en este caso hacia sus supervisados, con las consiguientes reacciones de insatisfacción en ellos. Esto puede ser un factor que genere la distancia psicológica entre el supervisor y el supervisado impidiéndose una comunicación de dos vías entre ambos (retroalimentación).

La totalidad de los trabajadores interrogados opinaron que sí existe compañerismo entre ellos mismos (aunque en general se refieren a los que están dentro de una misma línea de producción porque es difícil que alguien llegue a conocer a todos los operadores que trabajan en la Empresa), conviviendo entre sí básicamente en los períodos de descanso y en el tiempo de la comida, aprovechando esas ocasiones para platicar sobre asuntos personales, de trabajo o de cualquier otro tipo; por lo que es difícil apreciar el aislamiento de un operador respecto a los demás ya que siempre en los momentos libres se forman pequeños grupos de trabajadores. Aunque como es natural, dentro de cualquier grupo humano llegan a surgir pequeños conflictos entre sus miembros (cuadro no. 26), los operadores que atribuyeron las causas de conflicto a problemas derivados del trabajo, se pueden resumir en lo siguiente: porque algunos de los operadores no hacen bien su labor y unos -- trabajan más rápido mientras que otros se atrasan, lo que causa la desesperación y el enojo entre ellos mismos por no alcanzar el estándar de producción; esta agresión que llega a surgir entre los operadores puede ser un reflejo de la insatisfacción que sienten los mismos en su trabajo o de la presión constante que en un momento dado reciben de su supervisor, y que no pueden descargar directamente sobre el trabajo o su jefe sino que como alternativa -- llegan a dirigirla hacia sus compañeros de trabajo; y los que consideraron como causas de conflicto a los problemas personales, es por los comentarios o críticas que hacen unos trabajadores hacia otros.

En general, no son conflictivos los trabajadores con la Empresa sino que tienen disgustos entre ellos mismos por aspectos - que caen básicamente en el ámbito de las relaciones humanas.

CUADRO NO. 26		
Categoría: causas de los conflictos entre compañeros		
Categoría	F. abs.	F. rel.
Por el trabajo	20	40%
Por problemas personales	20	40%
No existen	10	20%

Las inquietudes de una proporción considerable de operado--- res (74%) los hizo proponer algunas sugerencias para mejorar la - comunicación dentro de la Empresa, tales fueron:

+ que se lleven a cabo reuniones, juntas o asambleas entre - todo el personal (autoridades de la Empresa, supervisores, y tra- bajadores de la planta de producción) en donde se comuniquen los resultados de la producción, lo que se va a hacer, lo que sucede en la organización, las necesidades y problemas que tiene ésta, - etc.

+ que se realicen reuniones entre cada supervisor y el perso- nal a su cargo con el fin de que se comenten las inquietudes de - los operadores y los problemas que se presentan en el momento de la producción, incluso en aspectos que no sean del trabajo, para que haya mejor comprensión y entendimiento de parte de los super- visores hacia los supervisados.

+ que se elabore un boletín de la Empresa en el que se comu- niquen las inquietudes de los jefes y los empleados.

Las aportaciones que surgieron para mejorar las relaciones - humanas entre trabajadores de la Empresa fueron:

+ La realización de reuniones entre todos los trabajadores -

para que haya una mayor convivencia entre ellos y puedan llegar a conocerse más en sus necesidades y problemas.

+ La realización de comidas, paseos, etc. entre todo el personal.

+ La organización de actividades deportivas (que se constituyen además en una manera de canalizar la tensión y ansiedad de los operadores por el trabajo en una actividad que implica la acción de todo el organismo).

+ Otros trabajadores opinaron que "comportándose bien", "haciendo bien el trabajo", "ayudarse entre compañeros de trabajo", y "trabajando bien en equipo", todo ello contribuiría a que no surgieran problemas entre los operadores. Otras personas consideraron que "habiendo más personal en la Empresa para que no se acumulara el trabajo, se evitarían muchos conflictos", así como - que se les dieran más prestaciones porque ello mejoraría las relaciones entre todos los que laboran dentro de la organización.

Por las sugerencias dadas puede apreciarse que a los operadores les interesa tener mayor contacto con sus jefes así como - con sus compañeros (para llegar a conocerse más), desean sentir que la Empresa necesita de sus ideas, sugerencias, puntos de vista sobre aspectos de trabajo, así como manifiestan el deseo de - participar en diferentes actividades organizadas por la Empresa en áreas no solo de trabajo sino también en ámbitos diferentes: educativo, recreativo, etc.

**CAPITULO V "INTERVENCION DEL TRABAJADOR SOCIAL EN LA
ELABORACION DE PROGRAMAS MOTIVACIONALES PARA
OBREROS DENTRO DE LA INDUSTRIA"**

- 5.1 Participación del Trabajador Social en el área industrial.**
- 5.2 Importancia de la intervención del Trabajo Social en el campo motivacional industrial.**
- 5.3 Un modelo de programa motivacional para los obreros de la Empresa Mabamex S. A.**

CAPITULO V "INTERVENCION DEL TRABAJADOR SOCIAL EN LA
ELABORACION DE PROGRAMAS MOTIVACIONALES PARA
OBREROS DENTRO DE LA INDUSTRIA"

5.1 Participación del Trabajador Social en el área industrial.

La crisis económica por la que atravieza el país hace necesario considerar que una de las alternativas para superarla sea la mayor producción y productividad en las empresas. Sin embargo, -- las políticas económicas que ha implantado el Gobierno para reordenar la economía nacional han afectado considerablemente en forma de aumentos sustantivos la estructura de costos en la industria: en los insumos, materias primas y algunos gravámenes, además de la carencia de divisas para importar maquinaria, refacciones y materias primas que son necesarias, repercutiendo todo ello en mayor medida en las pequeñas y medianas empresas, que por contar con menores recursos se ven en la necesidad de paralizar sus plantas productivas en el más grave de los casos, sin embargo, si no llegaran a hacerlo, por la crisis que atraviezan llegan a olvidarse de la humanización de la organización y de la necesidad de ver al trabajador como ser humano que necesita incrementar sus niveles de bienestar.

Por otra parte, el Gobierno y los sectores empresariales piden la comprensión y la solidaridad de los trabajadores (en cuanto a que acepten la galopante inflación, la carestía de productos básicos, el congelamiento de los salarios, la inestabilidad en el empleo, la suspensión en la construcción de obras sociales, etc.) para que pongan sus mejores esfuerzos a fin de sacar al país de la crisis a través del trabajo. Por ello, ya que se está sacrificando considerablemente al pueblo trabajador, también es necesario en medio de este desequilibrio económico, tomar en cuenta los intereses de los obreros y sus necesidades ya que el incremento -

de los efectos de la crisis en los niveles de vida de los trabajadores los hace hundirse cada vez más en la miseria, en la ignorancia y en la enfermedad. De ahí que surja como una necesidad a corto plazo el implementar acciones concretas de bienestar para los obreros dentro de las empresas, entendiendo que la empresa es al mismo tiempo la unidad promotora y beneficiaria, generadora de -- las acciones y receptora de los efectos positivos junto con la población obrera implicada en el proceso.

No olvidando que el objetivo general del Trabajo Social es -- el contribuir a la concientización y organización de la población para que participe en el desarrollo social del país, se debe reconocer que ello resulta ser un proceso a largo plazo y difícil de alcanzar dado el medio ambiente en que se desenvuelve tal población; mientras tanto, en el momento histórico que se vive, el Trabajador Social en su función de educador social debe actuar con -- los obreros, creándoles conciencia de la problemática que los aqueja y de los recursos con que cuentan para salir adelante, proporcionándoles los medios para que progresivamente vayan modificando su mentalidad, ampliando su visión del mundo, haciéndoles -- ver que hay algo más que el ser obreros y que poseen toda la capacidad y creatividad intelectual y manual para desarrollarse como seres humanos y no exclusivamente en el área del trabajo sino en todas las esferas que comprende la vida del hombre.

El objetivo principal del Trabajo Social en el área industrial-laboral es "humanizar el trabajo, los sistemas y procedimientos que se utilizan, las condiciones del lugar donde se realiza, la tecnología, la estructura administrativa, la organización sindical, la aplicación de las normas jurídicas, y reglamentos internos de trabajo."32

32 Russildi Cantú Laura et al., "Filosofía y Finalidades del Trabajo Social Industrial", Resena Laboral, México, 1977, pág. 62.

Las funciones primordiales del Trabajador Social en este campo son (entre otras):

(a) Emplear todos los recursos y medios existentes en el ámbito industrial y en la colectividad para tratar de responder satisfactoriamente a las necesidades humanas de todos los individuos, que juntos integran las empresas (así como llegar a extender los servicios que proporcionan éstas a sus familias).

(b) Vigilar que las cuestiones reglamentarias de derechos del trabajador sean cumplidas y en caso de desconocimiento de ellas, capacitarle en el conocimiento de sus deberes y derechos, así como de los recursos con que cuenta.

(c) Promover el respeto a la dignidad humana dentro de los centros de trabajo.

(d) Investigar las necesidades de la comunidad donde residen los trabajadores, con el objeto de tratar de satisfacerlas, en la medida de las posibilidades dados los recursos con que se cuentan.

El Trabajador Social en el área industrial-laboral encuentra una doble presión: la primera, porqué debe justificar su intervención dentro de una empresa, contribuyendo para ello de una u otra manera al logro de los objetivos y metas que la unidad productiva tiene trazados, ya que en caso contrario su actividad resultaría contraproducente a sus intereses, por lo que obviamente ésta decidiría prescindir de sus servicios; mientras que por otra parte, el Trabajador Social no puede olvidar el compromiso que guarda con la clase trabajadora, de manera que debe comprender que su intervención profesional dentro de un centro de trabajo responderá en la medida de sus posibilidades a las necesidades e intereses de los obreros ya que se constituye en uno de los grupos más desprotegidos de la sociedad. Por ello, el profesional de Trabajo Social debe desarrollar programas de bienestar dentro de las empresas que procuren el mejoramiento de las condiciones de vida de to

da esta población trabajadora y de sus familias, así como la consecución de los objetivos y metas de tales organizaciones.

La participación del Trabajo Social dentro de esta área industrial aún es muy incipiente (básicamente en la selección de personal), pero no por ello deja de tener una gran importancia, más si se considera que el crecimiento industrial del país es continuo y por lo mismo se está deshumanizando el hombre progresivamente al verse inserto dentro de los procesos productivos, por lo que es necesaria la intervención de profesionales del área de Trabajo Social para que participen de manera preventiva y correctiva en todos aquellos factores que causan el deterioro progresivo de los trabajadores asalariados en el mismo ámbito donde en cierta parte se generan: los centros de trabajo.

Siendo que el Trabajador Social utiliza una metodología científica, debe partir de la investigación que realice dentro de la empresa a fin de llegar a establecer un diagnóstico sobre la problemática que presentan tanto los trabajadores como la Dirección misma, de manera que en la planeación que lleve a cabo contemple las bases y recursos sobre los que funciona la organización así como los requerimientos reales de la población afectada, para que cuando se ejecuten los programas elaborados se cuente con la participación, entusiasmo y cooperación tanto de trabajadores como de autoridades del centro de trabajo.

5.2 Importancia de la intervención del Trabajo Social en el campo motivacional industrial.

El Trabajador Social al participar en el área motivacional -- dentro de la empresa, por su misma ubicación social está en condiciones de influir positivamente en la comunidad laboral, primeramente, creando conciencia en la Directiva de la organización (par

tiendo de los objetivos que ésta persigue) de la responsabilidad y compromiso que adquiere para con todo su personal y básicamente con el que posee menor poder adquisitivo, y despertando el interés de los patrones para que busquen el desarrollo integral de sus trabajadores, proporcionándoles en la medida de lo posible todas las oportunidades que sean necesarias para su superación puesto que ello es una manera de que la empresa misma se supere (mejorando las relaciones humanas entre todo el personal), además de hacerles comprender que todas las situaciones que afecten a los obreros van a traer repercusiones tanto para estos mismos como para la Dirección, puesto que el costo que tales problemas acarrearán a la organización en cuanto a ineficiencia, disminución del rendimiento, accidentes de trabajo, trastornos en la atención, en la disciplina, el incumplimiento de las tareas, retardos, ausentismos, problemas de salud mental, etc., serán considerables en términos de desperdicio de dinero, tiempo y recursos humanos. Problemas que pueden ser reducidos o eliminados a través de medidas preventivas o correccionales que pueden ser implementadas por el Trabajador Social, que al momento tal vez representen un gasto no previsto pero que a largo plazo sus efectos contribuirán a mejores resultados en la organización y consiguientemente en una mayor satisfacción del trabajador en la empresa en la cual es miembro integrante.

Por otra parte, el Trabajador Social debe motivar a los obreros:

(a) porque si el trabajo que desempeñan es rutinario y no permite la utilización de todas las habilidades que poseen, provocando que no encuentren satisfacción en su ejecución, por tanto en la medida de lo posible, debe despertar su interés para que se entusiasmen por desarrollar actividades dentro de la misma unidad productiva u organizadas por ella que pueden ser satisfactorias -

para los trabajadores, en las que puedan usar todas sus capacidades, habilidades, conocimientos, etc;

(b) para que se interesen en su propio desarrollo personal y se sientan estimulados para aprender aprovechando las oportunidades que la empresa les proporcione, dirigiendo todos sus esfuerzos a alcanzar los objetivos de superación que se propongan con dedicación y satisfacción dejando a un lado el hastío y la indiferencia.

De esta manera con la implementación de programas motivacionales adecuados elaborados por el Trabajador Social se podrá:

+ disminuir la insatisfacción del asalariado dentro de su centro de trabajo, lo que podría llevar a reducir accidentes de trabajo, renunciaciones, retardos o cualquier otra clase de problemas que lleguen a aquejar a los grupos de trabajadores, pudiéndose reflejar sus efectos en las actitudes positivas del personal para con la empresa;

+ mejorar la convivencia entre autoridades-obreros, así como entre obreros-obreros dentro de la comunidad laboral al propiciar la integración grupal;

+ ofrecer a los trabajadores mayores alternativas de que encuentren en el lugar donde trabajan actividades o eventos que les permitan satisfacer sus necesidades desde las de más bajo nivel hasta las de más elevado grado, tanto en forma personal como grupal, pudiendo repercutir ello para que se sientan motivados a establecer en sus hogares adecuadas relaciones humanas entre todos los integrantes de su familia y los de su comunidad en general.

Así pues, los programas motivacionales que el Trabajador Social deberá tener como objetivo principal mejorar las condiciones integrales de vida de los obreros, de tal manera que los preparen para la mejor solución de sus problemas, proporcionándoles los suficientes elementos que les permitan participar --

concientemente tanto en su perfeccionamiento personal, como en el desarrollo del centro del trabajo en el cual prestan sus servicios, de su región y del país en general.

Por tal motivo los programas motivacionales a desarrollar — pueden ser entre otros, de dos tipos:

(a) programas de enseñanza escolar para la población obrera (programas de primaria y secundaria abierta para adultos);

(b) programas de capacitación y desarrollo para la misma población trabajadora, que incluyan no sólo la capacitación y adiestramiento en el trabajo sino también en aquellos aspectos que permitan hacer del obrero un ser capaz de participar en los problemas de higiene y seguridad en el trabajo, de salud, de utilización del tiempo libre, etc.

Para la elaboración de los programas motivacionales se pueden emplear algunos de los enfoques que se le dan a la motivación (aunque éstos persiguen básicamente incrementar la productividad del trabajador), presentando todas ventajas y desventajas, tales son:

(1) Enfoque paternalista. Parte de la suposición de que si un individuo se siente satisfecho en su trabajo estará motivado para desarrollar sus labores en forma productiva, y para lograr tal satisfacción se le deben procurar condiciones de trabajo favorables que propicien seguridad, comodidad y entusiasmo en los trabajadores, así como un sinnúmero de recompensas incondicionales (que no están determinadas por la actuación de los mismos dentro de la empresa sino sólomente por ser partes integrantes de ésta), repartidas en forma uniforme a todos, de manera que el trabajo se constituye en un medio que satisface el mayor número de necesidades del individuo, obteniendo de su trabajo cuanto desee, lo que propiciará que desarrolle sentimientos de agradecimiento y lealtad a su empresa que tenderá a manifestar esforzándose en traba—

jar y producir más. Entre las recompensas que pueden otorgarse se encuentran por ejemplo, las prestaciones en sus diversas modalidades: ayuda para transportes, para renta, pensiones, seguros de vida, becas para estudiar, incrementos salariales, etc. Sin embargo, por los estudios que se han realizado se ha llegado a concluir -- que las recompensas incondicionales si bien ayudan a las empresas a atraer gente y a evitar la posibilidad de que los trabajadores abandonen la organización, sin embargo, una vez que permanecen -- dentro de la misma tales recompensas no ayudan a motivar a la gente en su desempeño en el trabajo. Así que este enfoque no contribuye a incrementar la productividad del empleado, en virtud de -- que no considera que las personas reaccionan de diferente manera ante los estímulos recibidos, por ejemplo, habrá quienes al saber que los beneficios se dan a todos por igual, ya no sientan ningún estímulo o recompensa de acuerdo a su particular desempeño. Si -- bien es cierto, que puede ser un buen estímulo motivante el ofrecer mejores condiciones de trabajo que satisfagan algunas de las necesidades de los trabajadores e inclusive puede contribuir a mejorar las relaciones entre obreros y patronos, sin embargo, no -- contribuye a motivar a los trabajadores para que efectúen en forma efectiva su trabajo (incremento en la productividad).

(2) Enfoque científico. Se considera que no deben dárseles a los trabajadores recompensas incondicionales sino que éstas vayan determinadas al desempeño que tengan (así que no hay igualdad en la repartición de premios) e igualmente se incluyen las sanciones. Entre las recompensas se tienen los incrementos salariales, los ascensos en los puestos, reconocimientos que se dan a los trabajadores en base al esfuerzo y logros en su desempeño, etc., y entre los castigos se encuentran desde llamadas de atención hasta el -- despido, en caso de que el rendimiento se encuentre por debajo de las normas establecidas o por infringir procedimientos, etc. Se --

basa este enfoque en las recompensas y castigos que señala el principio psicológico del refuerzo, en el cual se dice que si una persona realiza una acción e inmediatamente se le recompensa, hay mayor probabilidad de que dicha acción vuelva a repetirse y viceversa, si es que la acción llega a ser ignorada o bien castigada, por lo que hay mayor probabilidad de que dicha acción no vuelva a repetirse. Aquí se le da un importante papel al dinero como motivador del comportamiento humano, de manera que así es como se estimula al individuo, ya que al hacer su trabajo puede ganar o bien perder al no realizarlo.

Además en este enfoque se da un sistema de motivación basado en controles externos, es decir, que de la fijación de ciertos estándares, su adhesión a éstos, la metodología empleada por el individuo y de los resultados que logre, etc., de ello dependerá el otorgamiento de las recompensas y de las sanciones. El trabajador mismo debe conocer hasta que grado alcanza los estándares fijados de manera que tenga control sobre los resultados y así las recompensas y sanciones podrán servir como elementos motivacionales. Con este enfoque se evita que el trabajador piense u opine sobre la manera de efectuar el trabajo ya que todo le es programado, se considera básicamente al individuo como una máquina pasiva, no recibe apoyo de sus autoridades sino solo su presión; en ocasiones es posible que se les fijen a los trabajadores metas que por su nivel van más allá de sus capacidades lo que se constituye en un obstáculo para que progresen. Consideremos lo siguiente, cuando un individuo no satisface sus necesidades ya sean fisiológicas (que son las más tangibles para reconocer en cuanto a su satisfacción), de seguridad, sociales, etc., ello va a traer consecuencias en su comportamiento, y el hecho de que se diga que el hombre por naturaleza es flojo, apático, pasivo, hostil, resistente al cambio, que actúa solo por los beneficios económicos, que le -

desagradan las responsabilidades, etc. es completamente falso. -- Tales conductas en realidad reflejan la insatisfacción de sus necesidades sociales, de estima y de autorrealización, esto es, si los trabajadores no tienen oportunidad de satisfacer en el centro de trabajo las necesidades que para ellos son importantes, adoptarán tales conductas. Si una empresa busca satisfacer solo las necesidades materiales primarias del trabajador, ello puede resultar ineficaz ya que si bien el dinero tiene un valor limitado para satisfacer algunas de las necesidades, se puede llegar a convertir en el foco de interés si es el único medio disponible, por ello los trabajadores pedirán siempre más dinero al tratar de satisfacer (comprando bienes) ciertas de sus necesidades frustradas.

Algunos de los efectos que puede traer consigo este enfoque son: las reacciones de los trabajadores a la presión de que son objeto pueden ir desde quejas al sindicato (si es que lo tienen) o bien, inasistencias, lentitud en el trabajo, etc.; se condiciona el individuo haciendo su trabajo solo bajo la presión de la autoridad; se pueden formar grupos de trabajadores de oposición a la empresa; puede perjudicar gravemente a los trabajadores al sometérselos a tanta presión sin permitirles su autoexpresión, lo que les puede llevar a estados de frustración, conflicto, etc.

(3) Enfoque participativo. Se considera que el trabajador puede sentirse satisfecho con el solo hecho de realizar su trabajo. Se trata de que los trabajadores se sientan autoimplicados con su trabajo, comprometidos emocionalmente a ejecutarlo bien y enorgullecerse por la demostración de que son efectivos para alcanzar los objetivos de la empresa. Se busca que el trabajo en sí sea una meta, que se le proporcionen a los trabajadores oportunidades de satisfacer sus necesidades mediante la realización del trabajo y no a través de las consecuencias de la ejecución de sus labores. Una de las ideas es "lograr que el trabajador satisfaga

sus necesidades o parte de ellas mediante la realización del trabajo en sí, de manera que la gente goce haciendo una buena labor. Si logramos hacer considerar a los obreros y empleados que el trabajo en sí no es un castigo, sino una necesidad y una expresión - de realización personal y contribución al quehacer colectivo y -- bienestar de la sociedad, estaremos logrando motivarlos."33

Al trabajador se le debe dar cierta libertad sobre la manera en que debe desempeñar su trabajo, señalándole únicamente los objetivos y metas a alcanzar, lo que permitirá que ponga más empeño en la ejecución de su labor. Y si a esto se le auna que las autoridades no van a imponer sus ideas sobre lo que debe hacer el trabajador, cómo y cuándo hacerlo, sino que sóloamente lo auxiliarán y lo orientarán, se obtendrán mejores resultados.

Otra característica de este enfoque es que se busca que los trabajadores participen en la toma de decisiones acerca de los -- problemas que suelen presentarse con motivo del trabajo, a través de la formación de grupos de trabajo en los que se planteen problemas, se analicen, se sugieran proposiciones y se discutan las posibles alternativas de acción, ya que supone que si los trabajadores son los que proponen acciones tendrán mayor compromiso con éstas y podrán unificar hasta cierto punto sus objetivos y metas individuales con los de la empresa.

Habría que considerar la efectividad de este enfoque en los tipos ocupacionales de los niveles bajos, como sería por ejemplo, el de los obreros, ya que por lo general en el trabajo que desempeñan no tienen posibilidades de implementar nuevas formas de ejecución, además de que son acciones constantes, ya determinadas -- que no dan cabida a la iniciativa de los trabajadores. Así también hay que reconsiderar lo ya dicho con respecto a que como producto de sus experiencias anteriores se han vuelto pasivos por el

33 Espinosa Hernández, Op. Cit., pág. 66-67.

control de que han sido objeto de manera que buscan satisfacer -- sus necesidades secundarias fuera del centro de trabajo.

Como se supone que con este enfoque de la participación es posible satisfacer las necesidades de más alta jerarquía según la escala de Maslow, su satisfacción dependerá de la fuerza que tengan estos motivos en la gente con la que se quiera implementarlo.

Puesto que se pueden satisfacer todas las necesidades de los obreros (o parte de ellas) si es que se llegan a mezclar adecuadamente los incentivos requeridos, por ello el Trabajador Social debe manejar (dependiendo claro está de las características del personal con el que se va a trabajar así como de las condiciones de la empresa en la cual se va a participar) los siguientes elementos para la elaboración e implementación de los programas motivacionales:

(1) La conducta humana es muy variada de manera que no puede esperarse un comportamiento igual entre los trabajadores, ni que un mismo incentivo los motive de igual manera.

Además de proporcionárseles a los trabajadores salarios más elevados y mejores prestaciones que satisfagan en forma satisfactoria sus necesidades primarias, se les deben procurar incentivos de más elevado nivel que satisfagan otros tipos de sus necesidades.

(2) Los trabajadores no son inmaduros, tienen sentido de responsabilidad solo que hay que saber desarrollarlo o encauzarlo.

(3) Si los obreros muestran poca iniciativa es como producto del trabajo monótono, rutinario y poco complejo que ejecutan (que les impide el uso de todas sus habilidades), lo que en un momento dado los hace pasivos; sin embargo, se puede motivar a la gente -- hacia estados de actividad, incrementarles la responsabilidad y -- despertarles interés por alcanzar objetivos que son valiosos no -- porqué los demás así se lo señalen sino porqué ella misma así lo llega a considerar.

(4) Se debe tratar satisfactoriamente a los trabajadores, como seres humanos y no como objetos, de manera que sientan que sus supervisores los apoyan y no que los presionan, así podrán acrecentar su sentido de valor personal, esto mismo puede reforzarse si sabe el obrero que el trabajo que desempeña es importante y útil, de ahí que se diga que debe estar enterado de lo que es la empresa y de la trascendencia que pueden tener los objetivos que ésta persigue porque así comprenderá cuan significativa es su participación dentro de la organización, por ello, es que no sólo se le debe dar a conocer los objetivos más inmediatos de lo que se pretende alcanzar a través de la participación del trabajador sino que hay que explicarle cómo se encauza todo ello para conseguir un objetivo mediano o más alto, ya que eso es algo que le interesa y que si se le explica adecuadamente llega a comprender.

(5) A los trabajadores les agrada que se les informe de lo que acontece en la unidad productiva (qué es lo que sucede en ella, qué cambios hay, etc., además de darles razones de tales hechos), puesto que así se llegan a sentir parte importante de la empresa, además de convertirlos en trabajadores bien informados.

(6) Se debe mantener enterado a cada trabajador de su progreso en el trabajo, no se debe olvidar que nunca está de más por parte de las autoridades, darles una palabra o expresión de aliento a los obreros y éstos se sentirán estimulados porque apreciarán que sí se les reconoce sus méritos y el esfuerzo que desarrollan para trabajar.

(7) Es útil la formación de equipos de trabajadores en los que se lleve a cabo la discusión de temas referentes o no al trabajo mismo, en la que se lleguen a conclusiones que puedan tener aplicación dentro de la empresa, de esta manera se sentirán los trabajadores ante una alternativa para su autoexpresión con el consiguiente sentimiento de positiva valoración personal.

(8) La empresa en la medida de sus posibilidades debe propiciar la participación de los obreros en la toma de decisiones, -- aunque si ésto no es posible en aspectos del trabajo (no olvidando que el trabajador al ser la persona que desempeña la labor es quien mejor la conoce) que sea en otras áreas, lo que importa es que los trabajadores sientan que tienen libertad como para tener control sobre lo que hacen (y que la empresa se los reconozca), -- evaluar su propio desempeño y el de los demás no importando que -- las decisiones que tomen sean pequeñas porqué de cualquier manera el obrero podrá desarrollar progresivamente sus potencialidades, contribuyendo así tanto a la consecución de las metas organizacionales como a sentir cierto grado de satisfacción dentro de la empresa.

(9) Se debe buscar que los trabajadores encuentren satisfacción en las relaciones interpersonales que establezcan con los demás, sean jefes o compañeros de trabajo, ya que es en base a la armonía que se mantenga en el centro de trabajo como pueden disfrutar más los obreros su estancia dentro de éste.

(10) Se debe procurar que el trabajo en sí mismo sea gratificante, sin embargo, si ésto no es posible por la naturaleza de la labor que se basa en el manejo de máquinas, que es poco creativo y estimulante, la empresa ante ello debe dar la opción de crear -- las condiciones y alternativas suficientes para que el trabajador considere la importancia de lograr su satisfacción en la participación que tenga dentro de la empresa en la cual labora.

La intervención del Trabajador Social puede obtener resultados más fructíferos para los fines motivacionales a través de la integración de grupos y su manejo por las diferentes dinámicas de grupo existentes (de acuerdo al objetivo que se persiga) para -- propiciar el crecimiento de sus miembros tanto a nivel individual como grupal.

Se debe enfatizar que el Trabajador Social no puede actuar --

aisladamente dentro del contexto laboral, sino que requiere participar dentro de un equipo multidisciplinario (administradores, -- psicólogos, etc.) abocados no sólo al cumplimiento de las metas -- organizacionales sino también al fomento del bienestar del trabajador dentro de los límites que la misma empresa establece.

5.3 Un modelo de Programa Motivacional para los obreros de la Empresa Mabamex, S.A."

1. Diagnóstico.

Por las características del trabajo que desempeñan los operadores de producción en la Empresa Mabamex S.A. y las condiciones laborales en que éstos se encuentran:

(a) en general, consideran el trabajo como una actividad agradable a pesar de ser un trabajo rutinario;

(b) no tienen la oportunidad de desarrollar la iniciativa, creatividad o algún otro tipo de habilidades a excepción de las necesarias para la ejecución del trabajo;

(c) no posibilita que el operador tenga conocimiento de los procedimientos que se siguen desde el inicio de la fabricación de un juguete hasta su terminación en todas y cada una de las líneas de producción;

(d) desconocen la magnitud y trascendencia de los objetivos y metas de la Empresa para la cual trabajan;

(e) las relaciones humanas entre autoridades y trabajadores en general, son regulares ya que hace falta mayor conocimiento y comunicación entre todo el personal de los diferentes niveles jerárquicos;

(f) la mayoría de los trabajadores se interesan por sobresalir, sentirse valiosos e importantes dentro de la organización, así como colaborar con la Empresa para que se obtenga el estándar de producción;

(g) considera la mayor parte de los operadores que la Empresa es su protectora por lo que mantienen actitudes favorables hacia ella;

(h) les agrada participar en eventos que organiza la Empresa como concursos, convivencias, etc.;

(i) mientras que las necesidades menos fundamentales para los

operadores son las fisiológicas, por ser las más satisfechas, las que surgen como dominantes son una combinación que incluye desde las de seguridad hasta las de autorrealización, todas ellas que en un momento determinado buscan ser satisfechas dentro de la Empresa.

Se debe señalar que todos los operadores de producción (que en su mayoría son mujeres) saben leer y escribir y más que capacitarse en el trabajo les interesa participar en actividades recreativas y educativas, principalmente porque la mayor parte de los trabajadores son adolescentes, solteros, cuyos intereses se dirigen hacia tales áreas.

2. Justificación.

Todos los obreros, hombres y mujeres tienen una serie de necesidades que no solamente el dinero puede cubrir sino que es a través de otro tipo de incentivos como pueden llegar a satisfacerse tales, y la Empresa en la cual trabajan se constituye en una alternativa para ello, ya que ésta a través de diferentes acciones puede proporcionarles diferentes posibilidades para que lleguen a reducir la insatisfacción que en un momento determinado sienten hacia su centro de trabajo, de manera que les provoque actitudes favorables con respecto a sus labores, a sus jefes y compañeros, a sí mismos y al centro de trabajo en general.

Por todo ello es que se considera necesario implementar el presente Programa que busca motivar a los operadores de producción para que se esfuercen en alcanzar la satisfacción (dentro de lo posible) de sus necesidades más elevadas dentro de la unidad productiva en la cual prestan sus servicios, de modo que:

- (a) asistan con menos insatisfacción a su centro de trabajo;
- (b) la Empresa alcance sus objetivos y metas propuestos;
- (c) se lleguen a mejorar las relaciones obrero-patronales.

Propiciándose de esta manera tanto el crecimiento personal - de los trabajadores como el de la Empresa misma.

3. Objetivos.

Objetivo General:

+ Propiciar el desarrollo del esfuerzo físico y mental del o perador de producción en el centro de trabajo, a fin de favorecer su crecimiento personal a través de su participación en diferen-- tes eventos.

Objetivos Específicos:

1. Canalizar las inquietudes de participación de los operado res de producción en la Empresa a través de la formación de equi- pos que desarrollen su actuación en áreas del trabajo.

2. Lograr que los operadores de producción desarrollen habi- lidades y capacidades no utilizadas durante el trabajo a través - de actividades deportivas.

3. Mejorar las relaciones humanas entre los operadores de -- producción y entre éstos y supervisores en base a la promoción de actividades recreativas dentro o fuera del centro de trabajo.

4. Incrementar los niveles de bienestar de los operadores de producción a través de cursos educativos.

4. Metas.

1. Realizar al menos una reunión cada 15 días entre los ope- radores de una misma línea de producción con su supervisor respec- tivo para el desarrollo de actividades diversas enfocadas al tra- bajo.

2. Lograr al menos la participación de 150 operadores de pro- ducción en las actividades deportivas de volibol y basquetbol.

3. Desarrollar al menos una actividad recreativa cada 15 días dentro de la Empresa.

4. Ofrecer a los operadores de producción un curso sobre una materia educativa en el área de la salud.

5. Límites.

a) Población. El programa básicamente está dirigido a los operadores de producción (hombres y mujeres) que trabajan en las distintas líneas de producción, aunque en ocasiones se requerirá de la presencia de los supervisores o de alguna autoridad de la Empresa principalmente de la Gerencia de Relaciones Industriales, para las actividades que se realicen.

b) Tiempo. El programa tendrá una duración de 4 meses, iniciándose a partir del día 1º de julio de 1984 y culminando el día 28 de octubre de 1984.

c) Espacio. La aplicación del programa se realizará en las instalaciones de la Empresa (como el comedor, el patio, etc.), así como en otras áreas fuera de ella, principalmente centros de recreación aledaños a la zona en que se ubica la Empresa.

6. Políticas.

a) No podrán participar en los eventos o actividades que se contemplen en el programa los familiares de los operadores.

b) En todas las convivencias programadas fuera de la Empresa el lugar de reunión tanto inicial como final del mismo evento serán las instalaciones de la organización.

c) Las reuniones de los operadores de producción se realizarán en horas que no sean de trabajo a fin de no retrasar la producción.

d) En los eventos organizados que requieran de la participación de alguna autoridad de la Empresa, ésta deberá colaborar asistiendo a tales.

e) Todos los recursos materiales que sean indispensables pa-

ra la realización de las actividades programadas serán proporcionados por la Empresa sin costo alguno para el trabajador.

f) Los operadores de producción ya sea en forma individual o grupal recibirán algún estímulo por parte de la Empresa de acuerdo a la naturaleza del evento en que participen.

g) Los supervisores de las líneas de producción tendrán una participación activa dentro de las actividades programadas.

h) La participación de los operadores en las acciones podrán ser voluntarias o no dependiendo de las actividades de que se traten.

ACTIVIDADES	OCTUBRE																							
	1	2	3	4	5	8	9	10	11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26	29	30	31	
Promociones de actividades recreativas	▲					▲					▲													
Demostración por parte de los participantes al curso de Primeros Auxilios sobre algún tema de interés							▲																	
Convivencia de clausura del programa con todo el personal, en la que se hará entrega de constancias a los participantes al curso de Primeros Auxilios, se hará la premiación a la línea de producción que sugirió el Lema ganador de la Empresa. Se hará público el reconocimiento a todos los operadores de producción que de alguna u otra manera participaron en el desarrollo del programa																					▲			
Aparición del periódico mural con el formato de boletín de la Empresa								▲																
Reunión de autoevaluación por cada línea de producción																					▲			
Reuniones para discusión por cada línea de producción																					▲			
Días de práctica de volibol con O.	▲						▲																	
Días de práctica de volibol sin O.		▲						▲																
Días de práctica de basquetbol con Orientador.		▲							▲															
Días de práctica de basquetbol sin Orientador	▲						▲																	
Días de clase del curso de Primeros Auxilios	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲				

8. Organización.

Los recursos humanos que se requieren para llevar a cabo el presente programa son:

- + Un Licenciado en Trabajo Social.
- + Un Orientador de Educación Física.
- + Un Orientador de Primeros Auxilios.

El Licenciado en Trabajo Social será la persona responsable de las actividades que se organicen, de dirigir las reuniones, de aplicar dinámicas grupales, así como de establecer la coordinación necesaria con las Instituciones o servicios que se necesitan para la correcta marcha del mismo. Llevará a cabo la promoción de los eventos a realizarse y se encargará de mantener informados a todos los operadores de producción, supervisores y autoridades de la Empresa de la participación que deberán tener en tales.

Para las actividades deportivas será el Orientador de Educación Física el responsable de dirigir las prácticas y de tener control sobre los asistentes a ellas.

Tanto para las actividades deportivas y recreativas, así como al curso de Primeros Auxilios, las inscripciones se realizarán con Trabajo Social en las fechas ya señaladas.

Las clases de Primeros Auxilios se impartirán los días lunes, miércoles y viernes de 17:00 a 18:30 hrs. en el comedor de la Empresa. El Orientador será el responsable de tener control sobre los asistentes al curso.

Las actividades deportivas se realizarán los días lunes, miércoles y viernes de 17:00 a 18:30 hrs. en el área acondicionada para tales prácticas por la Empresa.

Las actividades recreativas tendrán lugar los días martes de 17:00 a 18:30 hrs. en el comedor de la Empresa, a excepción de la que se efectuará en un centro de recreación fuera de la organización en día sábado con un horario de 8:00 a.m. a 16:00 p.m. En es

ta actividad se proporcionarán alimentos y transporte sin costo - para los trabajadores. En la primera y última convivencias que es tán contempladas entre las actividades recreativas se servirá un refrigerio para sus asistentes.

Las actividades de trabajo por línea de producción se llevarán a cabo los días jueves de 17:00 a 18:00 hrs. en el comedor de la Empresa. Para este trabajo de grupo el supervisor de cada línea será el responsable de conducir las reuniones. La asistencia de todos los operadores a este tipo de reuniones deberá ser obli gatoria. Para las autoevaluaciones que cada línea de producción - haga, contará cada una de ellas con un tablero colocado en una zo na especial para ello (accesible a todo el personal), para que en las fechas ya señaladas un operador de producción el cual se esta rá rotando mensualmente sea quien coloque sobre el tablero los re sultados obtenidos, producto de una reunión previa en la que se - contará con la participación de todos los integrantes de cada línea.

En cuanto al evento "Sugiere el Lema de tu Empresa", el jura do que califique las propuestas estará integrado tanto por autori dades de la Empresa como por trabajadores de la misma (elegidos - al azar) en partes iguales. Los premios serán fijados por las au toridades de la Empresa.

Para todos los eventos recreativos, deportivos y de trabajo se designará a una persona responsable de tomar fotografías sobre ellos, a fin de contar con material para la elaboración del pe---riódico mural. Cada línea de producción u operadores en particu--lar podrán dar sus aportaciones para el periódico mural a la lí--nea de producción responsable de elaborarlo, las que podrán ser - incluidas en el mismo siempre y cuando sean de interés para la pe blación. Los primeros periódicos murales serán elaborados por Tra bajo Social a fin de que los trabajadores se den cuenta de la ma-

nera en que se realiza y las partes que lo integran. En el periódico mural siempre se resaltarán lo importante y valioso que resultan ser las aportaciones y la participación de todos los trabajadores en lo realizado. Trabajo Social se encargará de dar todas las orientaciones que el personal solicite.

El Trabajador Social llevará a cabo una reunión preliminar con los supervisores antes de que se realicen las reuniones por líneas de producción, a fin de sensibilizarlos sobre el papel que deben desempeñar como líderes de grupo, convirtiéndose en propietarios de una mayor comunicación entre supervisor y supervisado, procurando vencer las barreras de comunicación que suelen presentarse entre ambos, a fin de crear un ambiente de trabajo de respeto y confianza, en el que estimulen la participación de cada uno de los operadores con respecto a los temas que se traten.

Con la finalidad de que el desarrollo de la programación se realice en forma armónica, debe señalarse que ésta no será rígida sino que estará supeditada a los recursos con que se cuente en la propia Empresa.

9. Presupuesto.

Los recursos materiales que se requieren para el funcionamiento del programa son:

- una oficina para Trabajo Social;
- el área del comedor de la Empresa;
- las áreas acondicionadas por la Empresa para las prácticas deportivas;
- 20 balones de volibol y basquetbol;
- 2 redes para la cancha de volibol;
- 6 aros para las canchas de basquetbol;
- 2 películas;
- 1 proyector;

- 2 camiones (servicio para el paseo);
- 1 aparato de sonido;
- 1 micrófono;
- 10 listas de asistencia;
- 200 hojas blancas;
- 1 pizarrón;
- 1 caja de gises;
- 50 marcadores de colores;
- 8 tableros (uno para cada línea de producción);
- 150 cartulinas;
- 1 cámara fotográfica;
- 4 rollos de fotografía;
- 4 rollos de cinta adhesiva;
- 440 platos, servilletas, vasos, tenedores,
- alimentos (carnes frías, refrescos, pan, etc.).

Los gastos por concepto de recursos materiales requeridos serán absorbidos en su totalidad por la Empresa.

10. Coordinación.

Para el cumplimiento de las actividades artísticas y recreativas programadas, la Empresa establecerá coordinación a través de Trabajo Social con el Instituto Mexicano del Seguro Social de la Ciudad de Tijuana, para que a través del Centro de Bienestar Familiar se pueda obtener la participación de grupos de baile, canto y actuación, así como el préstamo de películas, de manera que las actividades no representen un gasto excesivo adicional a la Empresa. Asimismo los Orientadores de Primeros Auxilios y de Educación Física serán solicitados al mismo Centro de Bienestar Familiar.

11. Supervisión.

Todos los supervisores de líneas de producción deberán entregar una crónica de cada reunión que celebren con los operadores - de sus líneas respectivas a Trabajo Social, posteriormente se podrá designar a un operador de producción diferente para cada reunión a fin de que todos los miembros de la línea de producción -- participen en la elaboración de crónicas, previa explicación de - la manera como se elabora ésta.

Trabajo Social supervisará en forma continua el desarrollo - de las reuniones por línea de producción, las prácticas de deportes, y las clases de Primeros Auxilios en forma alternada; así como también supervisará la elaboración de los periódicos murales - en cuanto a contenido, calidad, etc. para que puedan ser presentados finalmente a la comunidad laboral.

12. Evaluación.

Al finalizar el programa se llevará a cabo una evaluación -- con la participación de trabajadores, supervisores, orientadores, Trabajador Social y autoridades de la Empresa, a través de una reunión grupal, en la que cada línea de producción llevará por escrito una evaluación de todo lo llevado a cabo (previa elaboración), asimismo se permitirá la libre expresión de las opiniones de los operadores o cualquier otra persona que desee dar una aportación a la reunión.

Finalmente se hará una evaluación del programa con la participación de la Gerencia de Relaciones Industriales y Trabajo So-cial.

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

CONCLUSIONES

El trabajo es una actividad que puede propiciar el desarrollo humano, constituyéndose en un medio de superación personal -- que dignifica y ennoblece a quien lo ejecuta. Sin embargo, en --- gran parte de las ocasiones es considerado el trabajo dentro de -- la industria como causa de stress, conflictos y frustraciones en los obreros, porqué éstos solo encuentran tareas rutinarias, monótonas, sin valor ni sentido alguno, en un medio ambiente laboral que se torna cada vez más caótico, dada la falta de elementos motivacionales que tiendan a lograr una estancia más satisfactoria de los trabajadores dentro de la empresa en la cual prestan sus - servicios. Ante tal problemática, es necesario que el obrero llegue a valorar su trabajo (teniendo mayor conocimiento de su labor y del entorno en el que se halla inmerso) para que pueda llegar a sí a comprender la importancia de su labor y de su participación en la unidad productiva en un contexto más amplio, lo que le permitirá a su vez, autovalorarse dentro del ámbito laboral.

No puede hacerse una generalización en cuanto al motivo más fuerte que dirige el comportamiento de los obreros, pues cada uno de ellos posee una personalidad propia y asimila de diferente manera las influencias que recibe del medio ambiente que le rodea (llámese contexto económico, político, social, cultural, normas grupales, aspiraciones personales, etc.), adoptando actitudes y - conductas diferentes del resto de los demás. Sin embargo, la empresa que desee motivar a su personal debe partir del hecho de -- que cada trabajador posee además de las necesidades fisiológicas otras de más elevado nivel, que pueden ser satisfechas si no en - su totalidad al menos en parte a través de incentivos que la empresa puede proporcionarle. Lo que lleva a considerar que en los trabajadores hay una mezcla de necesidades que pueden ser predominantes (y que son las más patentes para dirigir la conducta), de

manera que tanto es importante para ellos el contar con un empleo estable como el deseo de incrementar los sentimientos de importancia y de valor que tienen de sí mismos, sentir el aprecio, buen trato, respeto y reconocimiento de sus superiores y compañeros de trabajo, tener la posibilidad de ser escuchados, ser sujetos dignos de confianza dentro de la empresa, en donde se les estimule su participación, desarrollándoles su capacidad de expresión y creatividad, por lo que todos estos incentivos si es que llegan a encontrarlos los obreros dentro de su centro de trabajo serán determinantes para modificar las actitudes negativas que puedan adoptar hacia éste (si es que el trabajo en sí mismo no es un factor que motive y estimule al trabajador), lo que permite señalar que la empresa puede lograr una mayor aceptación de los trabajadores hacia sí misma a través de un sistema adecuado de incentivos, en los que se combinen una serie de motivos: económicos, de seguridad, afiliación, estima y autorrealización, y además de mantener (o establecer) procesos de comunicación amplios y adecuados entre autoridades y trabajadores.

El Trabajador Social por su acercamiento a los problemas y necesidades de la población trabajadora, es el profesional que puede como miembro de un equipo multidisciplinario sensibilizar a los miembros de la Gerencia de la empresa para que proporcionen oportunidades suficientes a los obreros, a fin de que éstos desarrollen habilidades que hasta el momento no han sido utilizadas durante la jornada de trabajo; resaltando el compromiso que adquieren las autoridades por la superación de su personal, lo que traerá beneficios que se reflejarán en el crecimiento de la organización. El Trabajador Social a su vez, puede motivar a los trabajadores (entendiéndose por motivación, la fuerza que dirige el comportamiento del individuo hacia la satisfacción de sus necesidades y que es producto de influencias individuales internas, gru

pales y ambientales) a través del manejo de grupos y la aplicación de dinámicas grupales, para que se esfuercen en satisfacer sus necesidades dentro del centro de trabajo y despertarles al mismo tiempo nuevos intereses que los lleven a una realización no solo dentro del ambiente laboral sino también fuera de éste por medio de la programación de acciones destinadas a tal fin. Razones por las cuales el Trabajador Social tiene grandes posibilidades de ampliar su proyección dentro del campo industrial.

SUGERENCIAS

SUGERENCIAS

- El Trabajador Social como profesional que tiene un compromiso para con los demás seres humanos y que lucha por crear condiciones más humanas en la sociedad a fin de que éstas tengan sus repercusiones en todos los individuos y en lo que les rodea, no puede dejar de intervenir o de ampliar su proyección en el área industrial por las contribuciones que puede hacer al motivar a todo el personal que labora en la empresa (entre otras funciones) a través de programas motivacionales adecuados para cada nivel jerárquico, para propiciar el bienestar de los trabajadores e incrementar la eficiencia de dicha organización, por lo que sería factible que dentro de cualquier unidad productiva existiera una Oficina de Trabajo Social la cual trabajara estrechamente con el área de Recursos Humanos.

- La empresa debe ayudar a que cada trabajador desarrolle sus características personales para favorecer su crecimiento y realización como ser humano, de manera que en el desempeño de sus labores cotidianas pueda sacar el mayor provecho de sí mismo en beneficio no solo propio sino también de los que le rodean, esto se puede lograr a través de programas continuos de desarrollo personal.

- La empresa debe preocuparse por investigar todas aquellas situaciones que pueden ser la causa de frustraciones y conflictos en su personal, que por consiguiente tornan caótico el ambiente de trabajo y dificultan al trabajador el desempeño de sus diferentes labores provocándoles ciertas actitudes de rechazo hacia la organización.

- La empresa debe prolongar su actuación de manera que no sólo sea un centro de trabajo sino que abarque la modalidad de centro de acción educativa para todo el personal (puesto que ello --

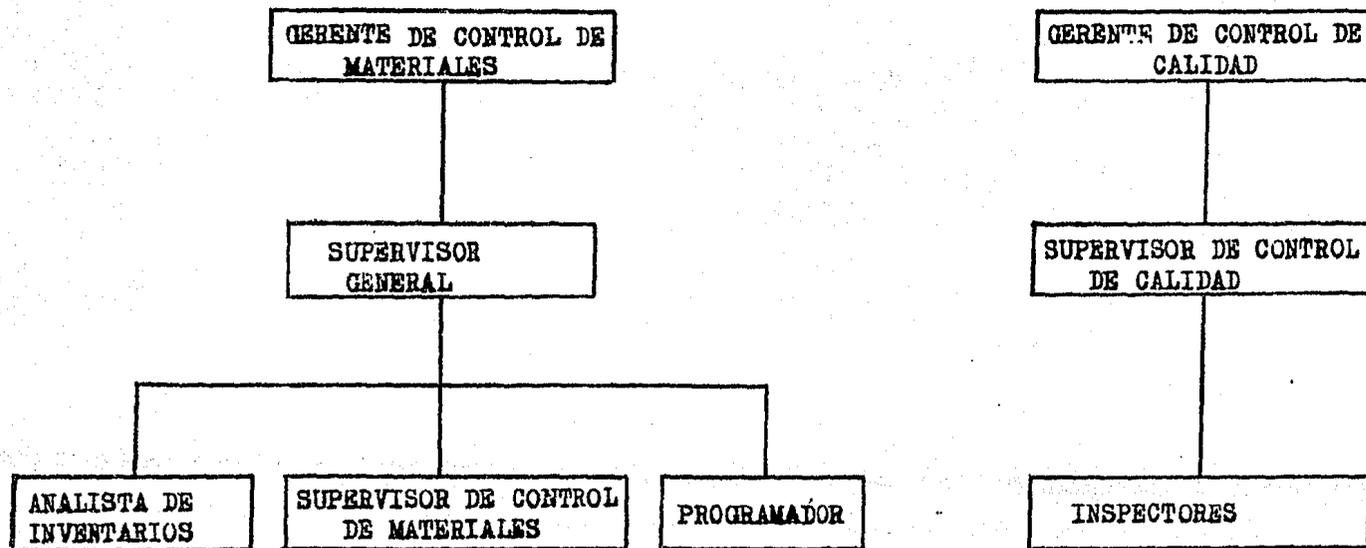
puede redituárle beneficios), cuyos alcances lleguen hasta la uti-lización positiva del tiempo libre, lo cual puede resultar no muy costoso si es que se lleva a cabo una planeación adecuada de las acciones que contemple los propios recursos con que cuenta la mis-ma empresa.

- La carrera de la Licenciatura en Trabajo Social debe con--templar en sus planes de estudio, la impartición de mayor número de materias relativas a la Administración (por lo menos un semas--tre adicional al que ya existe), puesto que para cualquier área - a la que se vaya a dirigir el profesional de Trabajo Social siem--pre necesitará para su intervención, auxiliarse de los elementos que proporciona dicha área y básicamente para aquél que quiera en-cauzar su participación en el campo laboral-industrial.

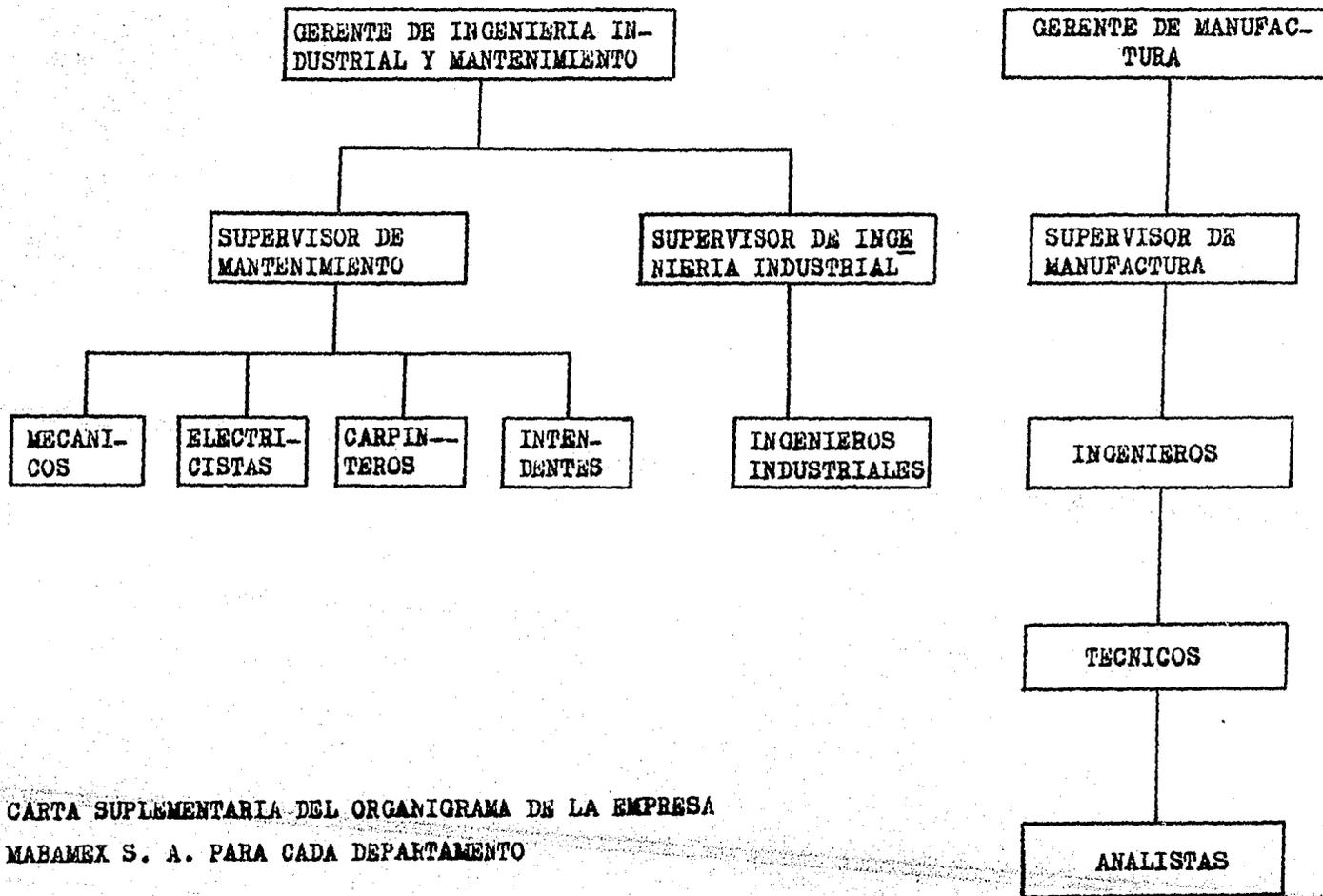
- Sería conveniente realizar una investigación que permitie--ra detectar la manera en que repercute el ambiente laboral en el que se desenvuelve el obrero sobre su medio familiar (no sólo en el aspecto económico sino también en el de relaciones humanas).

Cabe mencionar que aunque algunas de las sugerencias parezcan utopías no lo pueden ser tanto en la medida que se logre la inter--vención activa del Trabajador Social dentro del área industrial.

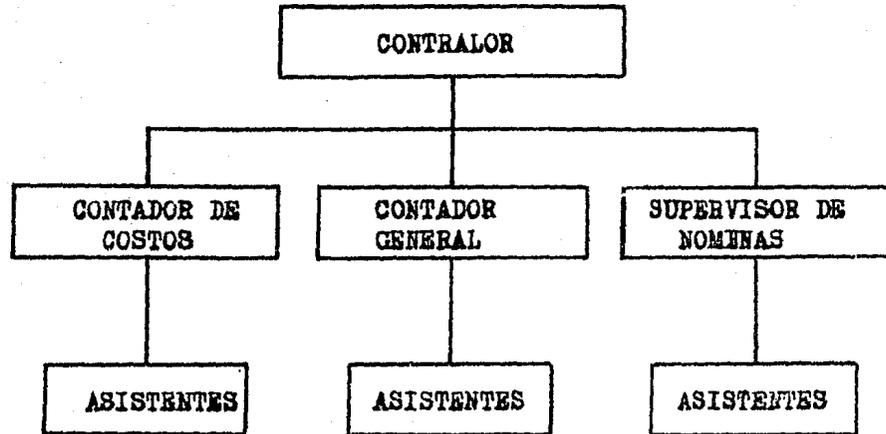
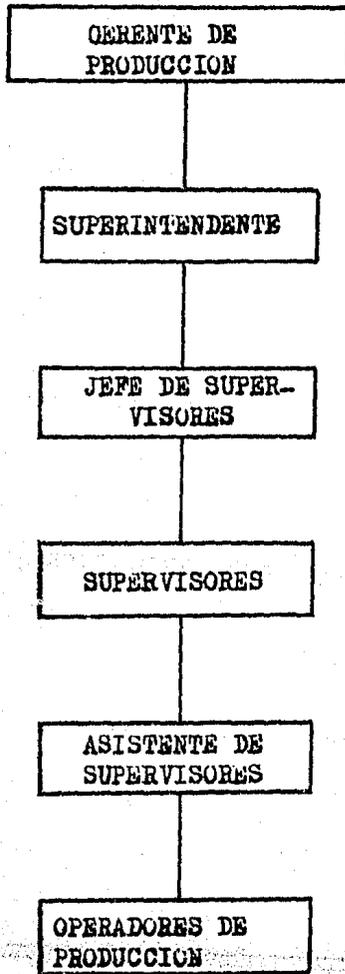
ANEXOS



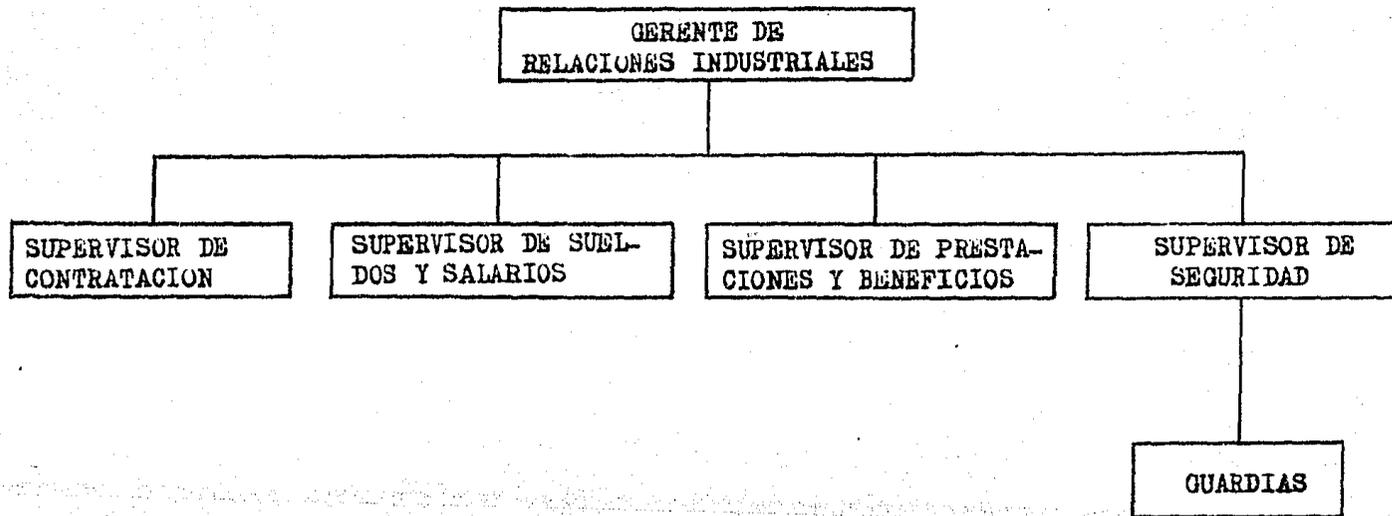
CARTA SUPLEMENTARIA DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA MABAMEX S. A. PARA CADA DEPARTAMENTO



CARTA SUPLEMENTARIA DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA
 MABAMEX S. A. PARA CADA DEPARTAMENTO



CARTA SUPLEMENTARIA DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA
MABAMEX S. A. PARA CADA DEPARTAMENTO



CARTA SUPLEMENTARIA DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA MABAMEX S. A. PARA CADA DEPARTAMENTO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

Número _____

I DATOS GENERALES.

1 Sexo		2 Estado civil					3 Edad					4 Escolaridad												5 Personas que dependen económicamente de Ud.					
1	2	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
M	F	S	C	V	D	UL							NA	PI	PC	SI	SC	PI	PC	EC	ET	PFI	PFC	CE	1-2	3-4	5-6	7-8	9 o más

6 Tiempo traslado: hogar-empresa (min.)					7 Antigüedad en la empresa						8 Departamento								9 S.T.	10 Turno			11 PD			12 Salario								
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
-5	6-15	16-25	26-30	31 o +																			-8	+8	1?	2?	3?	1	2	3	-SM	SM	+SM	

II ACTITUDES HACIA EL TRABAJO.

13 El trabajo que Ud. desempeña es:		14 ¿Utiliza un equipo de seguridad?		15 Considera que su trabajo desempeñado es:		16 Considera que el tiempo que Ud. tiene para realizar su trabajo es:			17 ¿Se siente en tensión cuando está trabajando?		18 ¿Es variado el trabajo que desempeña?		19 ¿Se aburre Ud. con su trabajo?	
1	2	1	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2	1	2
Peligro.	No peli.	Si	No	Fácil	Difícil	Mucho	Suficien.	Poco	Si	No	Si	No	Si	No

20 Para Ud. el trabajo es algo:			21 ¿Se siente Ud. una parte importante de esta empresa?		22 Cuando Ud. realiza un buen trabajo ¿sus superiores le expresan algún reconocimiento?		23 ¿Sus jefes toman en cuenta las opiniones que Ud. tiene o las sugerencias que propone para aplicarlas dentro de la empresa?	
1	2	3	1	2	1	2	1	2
Agradable	Poco ag.	Desagra.	Si	No	Si	No	Si	No
			¿Por qué?					

24 ¿Le agrada que le indiquen otras personas lo que debe Ud. hacer en su trabajo?		25 Piensa que el trabajo que Ud. desempeña en esta Empresa es:			26 Ordene los siguientes elementos colocando en primer lugar la mejor recompensa que obtiene Ud. de la Empresa					27 ¿Se preocupan sus compañeros de trabajo por sus labores que tienen que realizar?			
1	2	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Si	Nc	Importan.	Poco impo.	Sin im.	Salario	T y P	A de t	Respeto	R P	Mucho	Regular	Poco	Nada

28 ¿Tiene alguna dificultad para el desarrollo de su trabajo?		29 Además de los estudios que Ud. posee ¿cree que necesita otros para el desempeño de su trabajo?		30 ¿Cree Ud. conveniente tomar cursos de capacitación y desarrollo?		31 ¿Qué tipo de cursos de capacitación y desarrollo le agradarían?									
1	2	1	2	1	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Si	No	Si	No	Si	No	RH	Com	DL	HM	ST	Nut	AE	Edu	SP	Ot
¿Por qué?				¿Por qué?		Otros:									

32 ¿Qué es lo que le agrada de su actual trabajo?		33 ¿Qué es lo que le desagrada de su trabajo?		34 Ordene los siguientes elementos colocando en primer lugar el aspecto que sea más importante para Ud.					35 Coloque en primer lugar el aspecto que sea más importante para Ud.				
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
				Vivien.	T sin p	A de t	Respeto	Crear p	Alim	Est	J y c	Pres.	D p

36 Coloque en primer lugar el aspecto que sea más importante para Ud.					37 Coloque en primer lugar el aspecto que sea más importante para Ud.					38 Coloque en primer lugar el aspecto que sea más importante para Ud.					39 ¿Qué es lo que desearía obtener de su trabajo para sentirse una persona satisfecha?				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
Ropa	Dd	Afec	Rec	S p	S e	P a	Com	T re	E C	P e	S eg	G a	Imp	P o					

III RELACIONES HUMANAS Y COMUNICACION.

40 ¿Conoce Ud. a la Directiva de esta Empresa?		41 ¿Cuál es el nombre de su jefe inmediato?		42 ¿Quién le comunica a Ud. lo que sucede en la Empresa?			43 ¿Dentro de la Empresa existe Reglamento Interno de Trabajo?		44 ¿Considera Ud. que el orden y la disciplina en la Empresa son?				45 ¿Sus compañeros de trabajo se interesan por los problemas de la Empresa?		
1	2			1	2	3	1	2	1	2	3	4	1	2	3
Si	No			Direc.	Supervi.	Com. t	Si	No	A	B	C	M	Todos	Algunos	Nadie

46 ¿Sabe Ud. cuáles son los objetivos que persigue esta Empresa?		47 ¿Considera Ud. que esta Empresa se preocupa por Ud.?		48 ¿Qué sugeriría para mejorar la comunicación dentro de la Empresa?				¿De qué manera?		
1	2	1	2							
Si	No	Si	No							
Señale alguno:		¿Por qué?						49 ¿Siente que su supervisor tiene confianza en Ud.?		
								1 Si 2 No		

50 ¿Tiene Ud. confianza en su supervisor como para pedirle un consejo u orientación ya sea personal o de trabajo?		51 Cuando surge algún problema entre los trabajadores qué es lo que hace su jefe para solucionarlos?		52 ¿Le agrada la manera como lo trata a Ud. su jefe inmediato?	
1	2			1	2
Si	No			Si	No
				¿Por qué?	

53 ¿Existe compañerismo entre todos los trabajadores?		54 ¿Cuándo llegan a surgir conflictos entre sus compañeros de trabajo, en la mayoría de las ocasiones la causa de tales problemas se debe a?		55 ¿Qué sugeriría Ud. para mejorar las relaciones entre los trabajadores de esta Empresa?	
1	2				
Si	No				
¿Por qué?					

56 ¿En qué momento convive Ud. más con sus compañeros de trabajo?							57 Cuando se reúne con sus compañeros de trabajo dentro de la Empresa ¿qué actividades realizan?					58 ¿Qué actividades le gustaría realizar después de su jornada de trabajo?	
							1	2	3	4	5		
							Temas trabajo	Prob. perso.	Eventos	Acont. act.	Otros		
1	2	3	4	5	6	7							
MT	PC	JE	SE	D	FE	NC							
							Otros:						

59 ¿qué actividades le gustaría aprender?																	60 ¿Le gustaría a Ud. seguir estudiando?	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	1	2
D	Di	M	F	E	G	PA	DR	Ms	P	AD	De	Am	T	C	Otr	N	Si	No
Otros:																		

CODIGO

3	Edad	7	Antigüedad	8	Departamento	12	Salario	26	Jerarquice las siguientes opciones:
C	años	C	meses	C	nombre	C	mensual	C	
1	16-20	1	menos de 1	1	Jack en la caja de música	1	menos del salario mínimo	1	Un salario
2	21-25	2	1-3	2	Relej	2	salario mínimo	2	Trabajo seguro y prestaciones
3	26-30	3	4-6	3	Ve y escucha I	3	mas del salario mínimo	3	Amigos de trabajo y jefes comprensivos
4	31-35	4	7-9	4	Ve y escucha II			4	El respeto propio y el de los demás
5	36-40	5	10-12	5	Guitarra			5	Su realización personal
6	41-+	6	13-15	6	Sub-ensamble				
		7	16-+	7	El hombre				
				8	Pintura				

34 Jerarquice las siguientes opciones:	35 Jerarquice las siguientes opciones:	36 Jerarquice las siguientes opciones:
1 Contar con una vivienda donde habitar	1 Tener alimentos suficientes	1 Tener ropa suficiente para vestir
2 Tener un trabajo no peligroso	2 Tener estabilidad en el empleo	2 Tener más días de descanso y vacaciones
3 Contar con un grupo de amigos de trabajo	3 Contar con autoridades y compañeros agradables y amistosos	3 Ser aceptado en un grupo de trabajo y contar con el afecto de sus integrantes
4 Tener más responsabilidad	4 Tener prestigio dentro de la empresa	4 Contar con el reconocimiento de las autoridades de la empresa
5 Tener la oportunidad de crear nuevos procedimientos de trabajo	5 Tener en el trabajo la posibilidad de lograr el desarrollo personal	5 Tener la posibilidad de superación personal en todo lo que Ud. desea

37 Jerarquice las siguientes opciones:	38 Jerarquice las siguientes opciones:	56 Momento de convivir:
1 Tener un salario suficiente	1 Contar con prestaciones dentro de la empresa	1 Al momento de estar trabajando
2 Tener en el trabajo protección contra accidentes	2 Contar con seguro contra riesgos en el trabajo	2 En el período de la comida
3 Tener comunicación abierta con jefes y compañeros de trabajo	3 Pertenecer a un grupo ya sea de trabajo, deportivo, social, etc.	3 Al momento de entrar a la empresa
4 Tener un trabajo más retador, que exija mayor capacidad y habilidad para su ejecución	4 Sentirse importante y valioso en la empresa en la cual labora	4 Al momento de salir de la empresa
5 Contar con entrenamiento y cursos de capacitación dentro de la empresa	5 Poder dar opiniones y sugerencias dentro de la empresa	5 En los descansos
		6 Fuera de la empresa
		7 No conviva con los demás

31 Cursos de capacitación y desarrollo:

6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relaciones Humanas	Comunicación	Derecho Laboral	Higiene Mental	Seguridad en el trabajo	Nutrición	Adiestramiento y entrenamiento para el trabajo	Educación primaria o secundaria	Salud Pública	Otros	

51 Actividades que realizan:	59 Actividades por aprender:
6	6
1 Discuten sobre temas referentes al trabajo	1 Deportes
2 Platican sobre problemas personales	2 Dibujo
3 Organizan algún evento o celebración	3 Mecánica
4 Comentan algún acontecimiento de actualidad	4 Fotografía
5 Otros	5 Electricidad
	6 Gimnasia
	7 Primeros auxilios
	8 Danza regional
	9 Música
	10 Pintura
	11 Arte dramático
	12 Decoración
	13 Actividades manuales
	14 Tejido
	15 Cocina
	16 Otros
	17 Ninguna

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- 1) Acevedo, Ibáñez Alejandro. "APRENDER JUGANDO. 60 DINAMICAS VIVENCIALES", Acevedo y Asociados Consultores en Desarrollo Integral, México, --- 1982.
- 2) Allport, Gordon W. "LA PERSONALIDAD, SU CONFIGURACION Y DESARROLLO", 6a. ed., Herder, España, --- 1977.
- 3) Alvarez, Román Jesús Antonio. "LAS RELACIONES HUMANAS", 5a. ed., Jus, México, 1980.
- 4) Arias, Galicia Ferrnando. "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", - 2a. ed., Trillas, México, 1976.
- 5) Aubry-Jean Marie et al. "DINAMICA DE GRUPOS", 4a. ed., Suramérica, España, 1970.
- 6) Beardesley, Jeff & Deward Don. "QUALITY CIRCLES", J. F. Beardesley & Associates, International, Inc., U.S. - 1977.
- 7) Cabañas, Díaz Pablo. "JUVENTUD Y TIEMPO LIBRE", Ponencia presentada en el Simposio sobre la Problemática del Tiempo Libre y la Recreación en México, México, D. F., 1982.
- 8) Cordero, H. Salvador. "CONCENTRACION INDUSTRIAL Y PODER ECONOMICO EN MEXICO", Cuaderno del Centro de Estudios Sociológicos # 18, Colegio de México, México, 1979.
- 9) Chruden/Sherman. "ADMINISTRACION DE PERSONAL", 5a. impresión, CECOSA, México, 1979.
- 10) Cirigliano, Gustavo F. J. et al. "DINAMICA DE GRUPOS Y EDUCACION", 10a. ed., Humanitas, Buenos Aires, s. f.
- 11) Cole, Robert E. "WILL QC CIRCLES WORK IN THE U.S.?", --- Quality Progress, July, U.S., 1980.

- 12) Cofer, G. N. et al. "PSICOLOGIA DE LA MOTIVACION", 6a. reim
presión, Trillas, México, 1981.
- 13) De la Madrid, Hurta- "MANDATO POPULAR Y MI COMPROMISO CONS-
do Miguel. TITUCIONAL 1983-1988" Plan Nacional de
Desarrollo, Secretaría de Programación
y Presupuesto, México, 1983.
- 14) Dupont, U. R. et al. "TRABAJO SOCIAL CON GRUPOS, ANALISIS,
ENFOQUES Y PERSPECTIVAS", Ercro, Buenos
Aires, 1977.
- 15) Espinosa, Hernández "RELACIONES INDUSTRIALES Y COMUNICACION"
Heliodoro. Héctor Pacheco V. Editor de libros téc
nicos, México, s.f.
- 16) Fernández, Arena Jo- "EL PROCESO ADMINISTRATIVO", 10a. ed.,
se Antonio. Herrero, México, 1975.
- 17) Hayes, Robert H. & - "WHY JAPANESE FACTORIES WORK?", Harvard
Wheelwright Steven. Business Review, July-August, U.S., --
1981.
- 18) Kisnerman, Natalio. "SERVICIO SOCIAL DE GRUPO; UNA RESPUES
TA A NUESTRO TIEMPO", Humanitas, Bue--
nos Aires, 1973.
- 19) "LEY FEDERAL DEL TRABAJO", Editores Me
xicanos Unidos, México, 1983.
- 20) Linton, Ralph. "CULTURA Y PERSONALIDAD", 6a. reimpre-
sión, Fondo de Cultura Económica, Méxi
co, 1971.
- 21) Márquez, Eneida y -- "COMO ORGANIZAR GRUPOS PARA EL DESARRO
Trueba Dávalos José. LLO", Edicol, México, 1979.
- 22) Montaldo, Eddy A. "PSICOLOGIA Y SERVICIO SOCIAL INDIVI--
DUAL", 3a. ed., Humanitas, Buenos Ai--
res, s.f.

- 23) Padua, Jorge. "TECNICAS DE INVESTIGACION APLICADAS A LAS CIENCIAS SOCIALES", 1era. reimpre--
sión, Fondo de Cultura Económica, Méxi--
co, 1981.
- 24) Pozos, Soto Carlos. "CREACION O CARENCIA DE EMPLEOS, UNO DE
LOS PROBLEMAS BASICOS", El Heraldc de -
México, Sección Economía y Finanzas, A--
ño XIX, Núm. 6483, México, D.F. 11 de -
noviembre de 1983.
- 25) Reyes, Ponce Agus--
tín. "ADMINISTRACION DE EMPRESAS", Teoría y
Práctica, Primera Parte, 30a. reimpre--
sión, Limusa, México, 1983.
- 26) Reyes, Ponce Agus--
tín. "ADMINISTRACION DE EMPRESAS", Teoría y
Práctica, Segunda Parte, 20a. reimpre--
sión, Limusa, México, 1982.
- 27) Reyes, Ponce Agus--
tín. "ADMINISTRACION DE PERSONAL", 15a. reim
presión, Limusa, México, 1983.
- 28) Rojas, Soriano Raúl. "GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SO--
CIALES", 3a. ed., Facultad de Ciencias
Políticas y Sociales, UNAM, México, ---
1971.
- 29) Russildi, Cantú Lau
ra y de García Esca
milla Hermelinda G. "FILOSOFIA Y FINALIDADES DEL TRABAJO SO
CIAL INDUSTRIAL", Revista Reseña Labo--
ral, Secretaría del Trabajo y Previsión
Social, segunda época, vol. I, núm. 8,
México, D.F. agosto de 1977.
- 30) Salas, Chapa Elías. "EL PAPEL DE LA MOTIVACION EN LA CAPACI
TACION", Cuadernos de Capacitación No.3
Instituto Nacional de Capacitación del
Sector Agropecuario, México, 1981.

- 31) Sikula, Andrew F. "ADMINISTRACION DE PERSONAL", 1era. reim
presión, Limusa, México, 1979.
- 32) Siliceo, Alfonso. "CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL"
Limusa, México, 1976.
- 33) Soria, Murillo Víc- "RELACIONES HUMANAS TEORIA Y CASOS", 2a.
tor. ed., Limusa, México, 1982.
- 34) Taylor, Frederick. "PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTI
FICA", 27a. ed., Herrero, México, 1983.
- 35) Towle, Charlotte. "EL TRABAJO SOCIAL Y LAS NECESIDADES HU
MANAS BASICAS", La Prensa Médico Mexica
na, México, 1964.
- 36) Vargas, Eloísa. "LOS MEDIOS PARA LA ENSEÑANZA", Servi--
cio Nacional AERMO, México, 1978.
- 37) Vroom, Victor H. y "MOTIVACION Y ALTA DIRECCION", Trillas,
Deci Edward L. México, 1979.