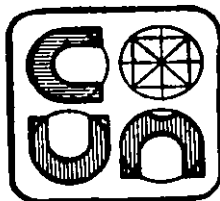


879126

123



**Centro Universitario de Mazatlán**

**ESCUELA DE PSICOLOGIA**

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO CLAVE DE INCORPORACION  
8791 - 25

**ESTUDIO DE LAS NECESIDADES DE  
CAPACITACION DEL PERSONAL DE  
ENFERMERIA**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A  
Ma. Teresa Rodríguez Ríos



**MAZATLAN SINALOA**

**1988**



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.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## INDICE

	Págs.
I. Introducción	1
II. Marco de Referencia	
2.1 Aspectos Generales de la capacitación	6
2.2 El proceso lógico de la función de capacitación	11
2.3 Determinación de las necesidades de entranamiento	13
2.4 Necesidades laborales	18
2.5 Teorías sobre motivación laboral	30
2.6 Clima organizacional	43
2.7 Modelos de comportamiento organizacional	47
2.8 Ambiente de trabajo	52
2.9 Moral laboral	59
2.10 Comunicación del empleado	64
2.11 Relaciones Humanas	68
2.12 Cambio en el trabajo	70
2.13 Tensión en los empleados	78
2.14 Asesoramiento para el empleado	85
2.15 La salud de los trabajadores	88
III. Planteamiento del problema	93
IV. Objetivos	93
V. Hipotesis	93
VI. Límites	95
- Tiempo	
- Universo de trabajo	
- Responsable	
VII. Metodología	
- Escenario	95
- Sujetos	98
- Instrumentos y Recolección de datos	98
VIII. Resultados	100
IX. Discusión	137
X. Conclusiones y Sugerecias	142
XI. Anexos	
- Marco legal en materia de capacitación	147
- Ley del Seguro Social	154
- Cuestionarios	158

	Pags.
- Libro de codigos	163
XII. Definición Operacional de términos	178
XIII. Bibliografía	182

## INTRODUCCION

El adiestramiento de personal en las instituciones de salud procura estimular el desenvolvimiento de los trabajadores, capacitándolos para efectuar sus funciones, actividades y tareas con efectividad y eficiencia, ya que los programas de adiestramiento deben proporcionar los conocimientos, las habilidades y destrezas y las actitudes necesarias al trabajador, para que se proporcione una atención de calidad al derechohabiente.

Esta capacitación y adiestramiento se debe impartir al trabajador en la institución, en todas las categorías y niveles existentes, durante las horas de su jornada de trabajo, en períodos no mayores de 4 años, de acuerdo a los planes y programas presentados por la empresa, y a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y deben ser impartidos por instructores previamente seleccionados por la institución. ( Ver anexo No. 1 ) 4.

El conocimiento de las áreas deficitarias y de las personas afectadas, se puede obtener mediante una cuidadosa investigación de las necesidades de adiestramiento en la institución, ya que todas las actividades de adiestramiento que se realicen deben estar basadas en necesidades reales, presentes y futuras, esto es importante porque ahorra tiempo y dinero, permite que las actividades de adiestramiento se inicien sobre bases sólidas y realistas, desarrolla una actitud favorable de los directivos y el personal hacia el adiestramiento, al obedecer a problemas reales y concretos, proporciona los antecedentes necesarios para la elaboración de los programas de adiestramiento que la institución requiera, ya que para que cualquier institución alcance con buen éxito sus objetivos, es necesario que todo su personal realice las funciones actividades y tareas que tienen asignadas.

4 Trucba Urbina Alberto, Trucba Barrera Jorge: Ley Federal Del Trabajo, Editorial Porrúa S.A. México 1981.

Cuando los objetivos no se alcanzan es porque existen problemas en la institución. Estos problemas son por ejemplo: costos elevados, desperdicios excesivos, producción insuficiente, falta de cooperación, dificultades de la comunicación y/o accidentes ( en el personal, en el equipo, en los materiales, etc.) ausentismo.

Cuando los problemas se deben a deficiencias en las habilidades intelectuales, destrezas manuales o actitudes personales, se habla de necesidades de adiestramiento. Las necesidades son: de conocimientos, de habilidades y/o actitudes, que es necesario satisfacer para que el personal resuelva con buen éxito los problemas y alcance así su nivel requerido.

Para realizar la determinación de las necesidades de adiestramiento debemos de tomar en cuenta que existen necesidades manifiestas y necesidades encubiertas + .

En las necesidades manifiestas se analizan al personal de una categoría que comprende: Número de enfermeras existentes y requeridas en cada categoría, número de enfermeras por jubilarse, promociones a corto plazo y futuras, asignaciones a puestos similares, porcentaje de ausencias, aumento del personal a largo plazo, por omisión, modificaciones en la estructura del personal, análisis de puesto, características de los participantes.

También en las necesidades manifiestas se analizan el material y equipo existente, si son modificados o sustituidos por otros nuevos. Si los procedimientos en cuanto a manejo y funcionamiento de aparatos, son sustituidos o modificados.

En las necesidades encubiertas se deben buscar evidencias generales y síntomas de problemas existentes en la institución. Entre éstos problemas se pueden considerar los de producción -- ( Escasa productividad, escasa calidad en la atención de enfer-

+ Mendoza Alejandra: Determinación de Necesidades de Adiestramiento, Armo, México 1974.

mería, costos elevados, dificultad para lograr los programas de la institución, desperdicios excesivos, daños en el material, elevado costo de mantenimiento de material y equipo, cambios frecuentes en los procedimientos), Organización (Falta de políticas concretas, objetivos no muy claros y poco realistas, fracasos al alcanzar las metas, inexistencia de una programación, carga de trabajo desigual, disciplina inadecuada, favoritismo, comunicación pobre defectuosa, desconocimiento de la estructura de la institución por parte del personal de la misma, rotación excesiva, inadecuado reglamento interior de trabajo), Conducta de grupos de trabajo (Excesivo traslapo de responsabilidades, ausentismo, alto índice de accidentes, retardos, llamadas de atención, violación del reglamento), Moral (Pruebas eficientes de falta de interés, falta del sentido de responsabilidad, irritabilidad, fricciones personales, débil autoridad de supervisores, liderazgo autoritario, actitudes negativas hacia la institución).

El Instituto Mexicano del Seguro Social en cumplimiento de la fracción XIII del apartado A del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la fracción XV del artículo 132 y el capítulo III BIS de la ley federal del trabajo se obliga a organizar permanentemente cursos de capacitación y adiestramiento a sus trabajadores conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo con el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

De acuerdo al contrato colectivo de trabajo del I.M.S.S. se consideran cuatro tipos de capacitación :

- a) Capacitación a personal de nuevo ingreso, que comprende la enseñanza sobre conceptos generales de la doctrina, organización y funcionamiento del Instituto y del Sindicato, ordenamientos legales que rigen sus relaciones, así como los con-
- + Contrato Colectivo De Trabajo 1985-1987, Instituto Mexicano Del Seguro Social, Departamento De Publicaciones Del IMSS, - México 1986.



cimientos básicos de la operación de las áreas de trabajo hacia donde vayan orientados.

- b) Capacitación y adiestramiento en el trabajo, que comprende - la enseñanza sobre conocimientos técnicos e instrumentales - necesarios así como los procedimientos, métodos y sistemas - de trabajo en la categoría y adscripción que tiene encomenda das el personal a capacitar.
- c) Capacitación y adiestramiento profesional a plazas esculaforariss, que comprende la enseñanza sobre conocimientos técnicos e instrumentales necesarios así como los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo en nuevas categorías a desempeñar.
- d) Capacitación y adiestramiento para cambio de rama.  
Así mismo el Instituto proporcionará capacitación selectiva de acuerdo con sus necesidades.

La capacitación en el I.M.S.S. inicia, con la creación del departamento de enseñanza e investigación, el cual es el encargado de organizar diferentes tipos de cursos en todas las ramas y categorías del personal que labora en ésta institución.

En lo que se refiere al personal de enfermería se han impartido diferentes cursos monográficos como son: Legislación - en enfermería, Plan de cuidados en los padecimientos más frecuentes en hospitalización, Cuidados intensivos en pacientes con estado crítico, Administración de los servicios de enfermería, Enfermería Materno Infantil, Actualización profesional en manejo de equipo para enfermera general, capacitación para Auxiliares de Enfermería en Salud Pública. Así mismo se ha becado a 47 -- miembros del personal de enfermería en sus diferentes categorías, de las cuales 12 han recibido el curso de Enfermería Médica Quirúrgica, 2 el curso de enfermería en Salud Pública, 16 el curso de administración de los servicios de enfermería, 7 el curso de Cuidados Intensivos con pacientes en estado crítico, 7 el curso de Enfermería Pediátrica, y 3 el curso de docencia en enfermería, con una duración de 10 meses. Estos cursos de postgrado - los hanuido impartidos en las Escuelas de Enfermería del I.M.S.S.

con sede en Guadalajara Jalisco, México D.F., Monterrey Nuevo León y Culiacán Sinaloa.

En forma esporádica se han impartido cursos de educación en servicio en los servicios de Gine, Quirófanos, Recuperación, Urgencias, Ginecoobstetricia, Pediatría, Medicina Interna, Cirugía general, pero éstos se han desarrollado de una manera informal y en forma discontinua.

Por lo que ésta investigación pretende mostrarnos cual es la situación de éste hospital, en cuanto a las necesidades de capacitación en el personal de enfermería, que reflejará la conducta que tiene el trabajador por sí misma y en relación con su ambiente de trabajo, la conducta del trabajador como componente del grupo laboral condicionada por las características del mando y de acuerdo con los resultados de la investigación, permitirá plantear una serie de alternativas para la solución de los problemas.

## MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION

La capacitación ha tenido un gran interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, - es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal - capacitado y especializado en algunas áreas, es definitivamente, desconsolador.

En nuestro país, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. Pero no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería de tener, ya que son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas priva-das establezcan programas periódicos de educación, brindando a-sí, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia, y ésta sea más significativo para el trabajador.

Los puntos básicos son importantes en la capacitación:

1. Las organizaciones en general deben dar las bases para que - sus trabajadores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
2. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

Según Alfonso Siliceo (1986) " La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una em-presa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilitades y actitudes del trabajador" + .

+ Siliceo, Alfonso: Capacitación y Desarrollo de Personal, Edi- torial Limusa. México 1986.

Adiestrar implica el desarrollo de habilidades de tipo motriz, de facilidades manuales, que permiten llevar a cabo operaciones mecánicas. Se adiestra a alguien que ya tiene conocimientos de su trabajo, pero carece de habilidades incorporadas que le permiten hacerlo bien. Desde ese punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, pero sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. La capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El desarrollo significa el progreso integral del hombre y consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter, y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas ++ .

Cabe mencionar, que por su uso semántico, los términos entrenamiento, capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal se utilizarán indistintamente en el desarrollo de esta tesis.

Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesario la función de capacitación que colabora apoyando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los trabajadores.

++ Guzman Valdivia Isaac: Problemas de Administración, Editorial Limusa Wiley, México 1986.

Desafortunadamente la función educativa en la empresa privada, no tiene la seriedad y consistencia que debería tener; toda vía se considera como un lujo o como pérdida de tiempo y dinero o, lo que es peor, se realiza por un simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad o como cumplimiento al mandato legal.

La capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa logrando una auténtica auto-motivación e integración en la misma. Esto sólo es posible si la educación que se imparte es integral, pues sólo así ubicará y desarrollará al empleado cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.

En éste orden de ideas, dos son los fines básicos de la capacitación de la empresa:

1. Promover el desarrollo integral del personal, y así, el desarrollo de la empresa.
2. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

El desarrollo y sano crecimiento de la empresa implica un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización y un plan sistemático de capacitación que cubra tres niveles fundamentales:

1. Nivel ejecutivo alto ( directivo y gerencial )
2. Nivel ejecutivo medio y profesional ( Gerencia media, jefatura y profesionales ).
3. Nivel técnico ( Supervisores, secretarías, empleados y oficinistas ).

Muchos de los diferentes problemas padecidos por una organización, tanto de tipo humano, como técnico, normalmente no se resuelven con la oportunidad y eficacias necesarias. Las razones son diversas y se agrupan en dos tipos. Alfonso Siliceo (1986):

+ Siliceo Alfonso: Capacitación y Desarrollo de Personal, Segunda Edición, Editorial Limusa, México 1986.

1. Los problemas se desconocen, ignoran, o bien no están claramente definidos y, por tanto, su planteamiento y solución no son adecuados.
2. Los problemas se conocen claramente, pero la actitud de los ejecutivos y el ambiente cerrado de la empresa no permiten que se resuelvan.

Debemos concebir la función de capacitación como la idónea para recibir e intercambiar información fresca y realista de la situación a la que me refiero debe ser solicitada, recibida y manejada con la debida honestidad y buena orientación, teniendo siempre como causa inspiradora el solucionar los problemas y mejorar las condiciones del equipo de trabajo que beneficiarán a todas las partes.

La experiencia ha demostrado que los cursos de capacitación por su sentido humano y técnico y, más aún, por el ambiente en que se realizan, constituyen, en cierta forma, un " paño de lágrimas " y válvula de escape para los diferentes problemas que viven los trabajadores en la realidad de su trabajo. Hasta el momento, son pocas las empresas que saben aprovechar y canalizar esta situación. En general, lo que frecuentemente sucede es que los instructores no saben encauzar ni traducir la información recibida, o bien, en el peor de los casos, la empresa es refractaria a conocer y enfrentar los problemas porque la mayor parte de ellos implican cambios y retos importantes.

Los cursos de capacitación no son el único ni el mejor medio para obtener una información que indique la existencia de problemas y la necesidad de tomar decisiones oportunas para el cambio. Las reuniones periódicas (quincenales o mensuales) de ejecutivos y trabajadores para éste fin son un medio de inestimable valor. Debe buscarse, en éste caso, la integración del grupo para obtener buenos resultados. De manera que la creatividad que se obtiene en reuniones de éste tipo sea de inapreciable valor.

Se debe luchar para que el ambiente de las empresas sea cada vez más abierto y permita una mayor automotivación, creativi-

dad y comunicación efectiva, lo cual redundará en resultados benéficos a muy corto plazo. La filosofía y práctica del desarrollo organizacional refiere lo siguiente:

- Es necesario mantener vivos los valores de una organización; si éstos no existen, se deben crear.
- Es posible cambiar el ambiente organizacional, aumentar la productividad y la satisfacción simultáneamente.
- Las personas deben ser consideradas como seres humanos y se debe dar especial atención a su crecimiento, desarrollo y satisfacción en el trabajo.
- Todas las personas tienen algo con qué contribuir y deberían ser escuchadas.
- Se puede confiar en la gente; es más seguro que hagan las cosas bien.
- Si la gente ayuda a tomar las decisiones, se siente más involucrada y hay más posibilidad de éxito.
- Comunicación efectiva y oportuna a los trabajadores; ello los involucra y compromete más con la empresa.
- Debemos preocuparnos por relacionar la productividad y la satisfacción humana.
- Es muy importante ser flexible en éste mundo cambiante
- Lograr un ambiente en que pueda haber satisfacción en el trabajo, se generan medios para la automotivación y se planteen retos para el desarrollo personal y del equipo de trabajo.
- Se ve a la organización en su relación con el ambiente que la rodea.
- La organización debe aceptar influencias de todas las direcciones. Debe ampliar sus horizontes y tomar en cuenta a los empleados y a los cambios que estamos viviendo.
- Por último se nos ha enseñado a hacer una planeación de tipo sistema abierto.

La capacitación es función de línea y dicho fenómeno debe entenderse en dos aspectos fundamentales:

- La capacitación en aulas

Es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y -

con un cuerpo de instructores especializados.

- La capacitación en el trabajo

Son aquellas actividades directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente. En éste caso, la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave, pero es más importante aún el compromiso que el jefe debe tener al respecto, ya que éste debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo.

## 2.2 EL PROCESO LOGICO DE LA FUNCION DE CAPACITACION

Etapas que de acuerdo con la lógica se deben seguir para tener éxito en la función de capacitación.

1. Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo: previsión.
2. Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deben lograr: planeación.
3. Definir que contenidos de educación son necesarios, es decir, que temas, que materias y áreas deben ser cubiertos en los  cursos.
4. Señalar la forma y método de instrucción para el curso.
5. Una vez determinado el contenido y forma y realizado el curso deberá evaluar.
6. El seguimiento o continuación de la capacitación

La función de capacitación debido a su importancia dentro de las organizaciones requiere de efectuar un proceso administrativo propio que incluya la planeación, organización, integración, dirección y control, por ello se presenta el siguiente Modelo Sistemico de Organización de la Función de Capacitación. Alfonso Siliceo ( 1986 ) + .

+ Siliceo Alfonso: Capacitación y Desarrollo De Personal, 2da. Edición, Editorial Limusa, 1986.



Dicho modelo se compone básicamente de dos sistemas: El primero de ellos es el Sistema Receptor de la capacitación y al segundo, el Sistema Productor de la misma.

Etapas del modelo

1. Identificación del Sistema Receptor. En ésta etapa la labor del departamento de capacitación deberá apoyarse en la información que exista en la organización como:
  - Proceso de selección de personal
  - Inventario de recursos humanos
  - Análisis de puestos
  - Organización formal
  - Descripción de funciones
  - Necesidades de desarrollo de la empresa

La información anterior proporcionará al departamento de capacitación un Perfil de la Población del Sistema Receptor.

2. Necesidades y Requerimientos de los integrantes del Sistema Receptor. En ésta etapa se deberá investigar al detalle cuáles son los requisitos que en materia educativa los individuos futuros sujetos de un programa de capacitación deben poseer para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido. Esta etapa deberá proporcionar una discrepancia entre " lo que es " y " lo que debiera ser " siendo ésta característica sumamente importante, puesto que proporciona un punto de referencia objetivo y medible para ser utilizado posteriormente en el plan de capacitación propuesto.
3. Establecimiento de la misión del Sistema Productor en el problema a tratar. En ésta etapa el departamento de Capacitación deberá establecer con toda claridad y objetividad su misión en relación al problema a tratar, entendiéndose ésta como: Objetivos generales, la filosofía y valores que influirán en las acciones a tomar.
4. Establecimiento de metas. Aquí deberán establecerse las metas que llevarán al Departamento de Capacitación a lograr la misión; éstas metas deben tener entre otras las siguientes características: Cuantificable, realistas, adecuadas a los requerimientos de la organización.

5. Establecimiento de programas. Los programas a que se hace referencia en esta etapa, son aquellos medios que van ayudar al cumplimiento de las metas. Es importante considerar tres variables en la elaboración de éstos programas por parte de quien los ejecuta:

- I. Conocimiento y experiencia del trabajo a realizar
- II. Habilidades para la implementación
- III. Recursos necesarios para la consecución

En base al modelo presentado, se busca que el departamento de capacitación capte de la organización recursos que logren hacer permeable para los sujetos a capacitar, los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan mejorar sus condiciones de vida y trabajo, y que a su vez garanticen un empleo adecuado y óptimo de los recursos que ha asignado la organización a dicho departamento.

Dentro de los productos terminales que proporciona esta técnica podemos mencionar los siguientes:

- Identificación clara y concreta del universo a capacitar
- Definición de objetivos generales, metas y programas de trabajo.
- Determinación de actividades y tareas concretas evaluables
- Recursos necesarios para la realización del proceso de capacitación en la organización.

### 2.3 DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

Las necesidades de entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en una organización. Alfonso Siliceo -- ( 1986 ) + .

Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del individuo en su puesto de trabajo y las necesida

+ Siliceo Alfonso: Capacitación y Desarrollo De Personal, 2da. Edición, Editorial Limusa, México 1986.

des de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.

También puedan considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo.

Necesitamos determinar las necesidades de entrenamiento por varias razones:

1. Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.
2. Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro, lo que se traduce en entrenamiento y desarrollo.
3. Porque todas las " personas normales ", independientemente de su lugar en la jerarquía, pueden hacer un buen trabajo, quieren hacer un buen trabajo y harán un buen trabajo si tienen la oportunidad. Esta oportunidad se da, en parte, cuando la empresa prevé la necesidad de una persona de mejorar sus conocimientos, habilidades o actitudes. Al hacerlo, la empresa aumenta su productividad al paso que el individuo avanza en su carrera.
4. Porque se puede desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando el entrenamiento no está basado en necesidades que existen o que van surgiendo.

Las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar así:

1. Las que tiene un individuo
2. Las que tiene un grupo
3. Las que requieren solución inmediata
4. Las que demandan solución futura
5. Las que piden actividades informales de entrenamiento
6. Las que requieren actividades formales de entrenamiento
7. Las que exigen instrucción " sobre la marcha "
8. Las que precisan instrucción fuera del trabajo
9. Las que la compañía pueda resolver por sí misma

10. Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
11. Las que un individuo puede resolver en grupo
12. Las que un individuo necesita resolver por sí solo +

Entre los métodos para determinar las necesidades de entrenamiento se encuentran los siguientes:

- Análisis de una actividad
- Análisis de equipo
- Análisis de problemas
- Análisis del comportamiento
- Análisis de la organización
- Evaluación del trabajo
- La reunión creativa
- Los grupos BSSS
- Las tarjetas
- Listas de confrontación
- Comités
- Comparación
- Conferencias
- Informes y opiniones de consultores externos
- Consejo personal
- Problemas en la charola de entrada
- Análisis de la gráfica de desempeño del trabajo
- Platicas informales
- Entrevista de grupo
- Entrevista individual
- Observación
- Clínica de problemas
- Investigación
- Representación de papeles
- Autoanálisis
- Simulación

+ Craig Robert, Bittel Lester, Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Asociación Americana Para Entrenamiento y Desarrollo, Editorial Diana, México 1986.

- Inventario de habilidades
- Notas
- Estudios especiales
- Encuestas
- Aplicación de cuestionarios
- Aplicación de evaluaciones y pruebas
- Equipos de trabajo
- Grupos de trabajo
- Inventario de Recursos Humanos
- Datos estadísticos

De entre otras fuentes de origen para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo pueden mencionarse las siguientes:

- El análisis, descripción y evaluación de los puestos
- La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal
- Promociones y ascensos del personal
- Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios - o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- Índice de desperdicio y altos costos de operación
- Niveles de seguridad e higiene industrial
- Quejas
- Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupalmente.
- Evaluación de cursos y seminarios
- Expansión y crecimiento de la organización
- Inspecciones y auditorías
- Reconocimientos oficiales
- Artículos
- Libros
- El estudio de casos
- Crisis
- La experiencia ajena

- Índices
- Planes
- Las políticas
- Registros
- Informes
- Solicitudes
- Los rumores
- Aseveraciones
- Sugerencias
- Síntomas

Podemos entender la detección de necesidades como análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización. Al realizar éste tipo de análisis obtendremos una diferencia, la que representará una información básica para el inicio del proceso de capacitación y adiestramiento.

Beneficios de un diagnóstico de necesidades de capacitación:

1. Análisis y localización de necesidades educativas
2. Diagnóstico del clima organizacional, evaluación de la moral del personal.
3. Obtención de perfiles educativos de los puestos en la organización.
4. Información para la programación de actividades del departamento de capacitación.
5. Información para calcular el costo beneficio del programa de capacitación.
6. Definición de recursos necesarios como:
  - 6.1 Eventos a realizar
  - 6.2 Cuerpo de instructores
  - 6.3 Materiales didácticos necesarios
  - 6.4 Metodología a emplear
  - 6.5 Recursos físicos
  - 6.6 Auxiliares didácticos necesarios

## 2.4 NECESIDADES LABORALES

Generalmente los psicólogos coinciden al clasificar las necesidades, considerandolas por su carácter, como primarias o secundarias, pero existen variantes de detalle entre las clasificaciones de las necesidades dentro de éstas dos categorías generales.

Al parecer, hay un acuerdo general en que las necesidades primarias son aquellas que satisfacen alguna función biológica de los organismos de las especies. Entre éstas necesidades biológicas se encuentran el hambre, la sed, la eliminación de productos de desecho, el sueño, respirar, guarecerse, la evitación del dolor, el apetito sexual y la actividad muscular; son importantes y pueden hacerse omnipotentes cuando no son satisfechas.

Hay también un acuerdo general en que las necesidades secundarias son aprendidas. Se citan como pertenecientes a ésta sola clase las motivaciones para conseguir un status, para relacionarse con otros individuos o grupos y para conseguir un cierto grado de autoestimación.

Además es muy importante considerar cómo se relaciona con el trabajo del individuo y son gratificadas a través de éste.

Se ha observado en el trabajo, que las necesidades secundarias se aprenden, es decir, dependen de la experiencia, edad, de acuerdo con las circunstancias, el sexo, estado civil, la habilidad, los factores económicos y culturales y la adaptación personal del trabajador.

Necesidades según la experiencia y edad.

Una razón de la falta de progreso en lograr que el hombre adquiera destreza y la utilice en el desarrollo de su potencial completo reside en el hecho de que las necesidades humanas derivadas cambian con el transcurso del tiempo y la satisfacción que se esperan del trabajo dependerán en parte, de la edad y la experiencia. El joven desea y se preocupa por el cambio. Para el individuo que está creciendo, el mundo se ensancha. Cuando sale de la escuela, al iniciar su carrera en el trabajo, posee el impulso suficiente para entrar en competencia. Desea y es--

para el desafío, en él reside el camino del triunfo. Debe encontrar la ocasión en que puedan realizarse sus proyectos y satisfacer sus entusiasmos. Es posible que al principio no alcance el éxito. Pero el joven posee una gran ventaja, las esperanzas en un futuro mejor pronto superan a los contratiempos.

Si una tarea no satisface, puede remediarse tomando otra. Un joven trabajador, habida cuenta de sus limitaciones en su instrucción, es optimista respecto a su futuro. Su capacidad física y su vitalidad compensan de alguna manera su falta de formación y de experiencia. Los deseos de hoy que no están totalmente satisfechos se proyectan hacia el futuro.

En la madurez alcanza gran importancia la posición social; en ésta edad un hombre determina si tendrá o no éxito a través de sus propias consecuciones.

En las ocupaciones técnicas y científicas, en las cuales es esencial larga formación profesional para lograr actividad productiva y la independencia económica, los hombres que todavía no han alcanzado un puesto definitivo pueden creerse jóvenes.

Morse ( 1936 ) ha observado cierta evidencia de que con la edad, el empleado aumenta su satisfacción en el trabajo. Además algunos de los factores responsables por el descontento en el empleo, tales como " la falta de oportunidad para el ascenso y el salario bajo, tienen un grado menor de importancia para los trabajadores de mayor edad, que para los empleados más jóvenes que tienen familia que criar ". +

" Los empleados nuevos tienen tendencia a sentirse satisfechos con su trabajo ".

Casi toda compañía tiene empleados que después de varios años en la organización, sienten que no ascienden ni obtienen aumento de salario con suficiente regularidad y que están desempeñando una labor sin futuro. El efecto que ésto provoca es un descenso en la satisfacción prevaliente durante varios años -

+ Morse N.C., Hoppock R.: Age And Job Satisfaction Psychological Monographs. Vol. 47, No. 212, 65, 1936 en: Perez Uribe Graciela, La Motivación en las Organizaciones Laborales, Editorial Francisca Mendez Oteo, México 1978.



después del principio del empleo. El nivel de satisfacción parece aumentar de nuevo después de seis o siete años y alcanza su máximo para los trabajadores que han permanecido en la compañía alrededor de 20 años, según lo señalan Hull y Kolstad (1942).

Las necesidades de acuerdo con el sexo y con el estado civil.- Se ha reportado un nivel más elevado de satisfacción en el empleo entre las mujeres que entre los hombres (1953).

" En empleados bancarios del sexo femenino, se ha observado mayor identificación con la institución que entre los del sexo masculino ". Pérez Uribe (1971) + .

Blum (1942) ha visto que los hombres le conceden más importancia a las posibilidades de promoción y al salario que las mujeres. En éste estudio las respuestas de las mujeres solteras correspondieron, en ciertos aspectos, más a las de los hombres que a las dadas por las mujeres casadas.

Se ha dicho " Las mujeres son seleccionadas para puestos gerenciales en forma menos frecuente que los hombres ". Rosen (1974a, 1974b), Schein (1973, 1975) y otros han arguido que las mujeres son frecuentemente vistas como menos apropiadas para ocupar posiciones directivas que los hombres. En parte esta evaluación perjudicial sobre las mujeres es asociada con la creencia de que ellas poseen actitudes diferentes hacia el trabajo que los hombres. Muchos asumen que los hombres prefieren hacer carreras exitosas ( V.g. paga, promoción, desarrollo profesional, autonomía en el trabajo ) que las mujeres ++.

Necesidades según la habilidad

La habilidad tiene importancia considerable en relación con

+ Pérez Uribe de R.G.: Estudio De Las Actitudes Hacia El Trabajo De Los Empleados Del Departamento Administrativo De Una Institución Bancaria 1971, en: Perez Uribe Graciela La Motivación En Las Organizaciones Laborales, Editorial Mendez Oteo, México 1978.

++Rosen B. and Jerdee T.H.: Influence of Sex Role Stereo Types On Personal Decisions, 1974, En: Perez Uribe Graciela La Motivación En Las Organizaciones Laborales, Editorial Francisco - Mendez Oteo, México 1978.

la naturaleza del trabajo que se ejecuta.

Los empleados para quienes el trabajo no representa un incentivo suficiente o que desempeñan actividades en que se les exige demasiado para sus capacidades y habilidades, se sienten a menudo descontentos con su labor.

La explicación de esta relación para la instrumentación de procedimientos adecuados de selección de personal es evidente por sí misma.

Las necesidades según los factores económicas y culturales.

Otro factor que influye en las necesidades humanas son las diferencias de clase. Un trabajo considerado bueno por el hijo de un obrero puede ser considerado pobre por el hijo del vicepresidente de una empresa. La satisfacción laboral guarda relación con los proyectos laborales. El joven que proceda de una familia obrera, puede opinar que es muy satisfactorio el trabajo de tornero o de albañil. Probablemente, un joven de un status social superior no considerará importante ésta clase de trabajo. De ésta forma acostumbran coincidir los status socioeconómicos y culturales y los status laborales.

Cuando se habla de las necesidades que deben satisfacerse, se debe tomar en cuenta la meta prevista. El joven hijo de familia obrera puede sentirse insatisfecho del mismo trabajo que agrada a su vecino porque él o su familia le han propuesto metas más elevadas.

En ocasiones la sociedad a que se pertenece determina las actitudes hacia el trabajo, ejemplo de ello, es lo visto por Wild (1972) + " en una comunidad de tipo urbano en la cual los trabajadores manuales estaban mejor dispuestos a aceptar un trabajo racionalizado y en escalas que los de las áreas rurales " +.

+ Wild R. And Kempner T. : Influence of Community And Plant -- Characteristic on Job Attitudes of Manual Workers. 1972 en: Perez Uribe Graciela, La Motivación En Las Organizaciones Laborales, Editorial Francisco Mendez Oteo, México 1978.

Adaptación personal. En el estudio practicado por Maltzer y Ludwing (1968) a los empleados de una empresa de conversión de papel se observó que el grupo cuyos componentes consideraban el trabajo como una de sus experiencias más agradables, estaban satisfechos con él, mientras que otro grupo similar consideraba el trabajo como experiencia desagradable. Se descubrió que el primer grupo motivado por su gusto hacia el trabajo tenía calificación más alta en lo referente a la educación de su desempeño en el trabajo; los empleados pertenecientes a dicho grupo, tenían tendencia a declarar que sus experiencias de la vida eran agradables y daban prueba de su autonomía y competencia en sus interrelaciones con la gente. Estos aspectos se consideraron como señeros de adaptación general.

Iris y Barret + (1972) han encontrado " que los trabajadores que tenían mayor satisfacción laboral y aceptaban como más importante su trabajo estaban mucho más satisfechos con su vida " +.

Russel ++ (1974), aplicó la prueba de Apercepción temática a profesionistas de cierta compañía constructora y observó que " los empleados con personalidad activa consideraban la organización altamente estructurada e igualitaria por tener dentro de ella oportunidades de superación común, amplio campo para innovar procedimientos de trabajo, carecían de dificultades en seguir sus proyectos, la atmósfera les era intelectualmente estimulantes; se hallaban satisfechos con su desarrollo personal, profesional y con el de la propia compañía; tenían sus metas --

+ Iris B. and Barret G.V.: Some Relation Betwen Job and Life -- Satisfaction and job Importance 1972. en: Perez Uribe Graciela, La motivación en las organizaciones laborales, Editorial Francisco Mendez Oteo, México 1978.

++Russell J.N.: Some Personality Correlates of the relations -- shipe between individuals and organization 1974. en : Perez -- Uribe Graciela, La motivación en las organizaciones laborales Editorial Francisco Mendez Oteo, México 1978.

claramente definidas y las estrategias para lograrlas dentro de un plano de realidad. Por el contrario los profesionistas de -- personalidad pasiva consideraban que unicamente las altas jerarquías tenían acceso al libre flujo de ideas; la organización -- era caótica e imposible trabajar en esa atmósfera, estaban insatisfechos con su trabajo: Se sentían frustrados por el jefe, -- sus metas eran imprecisas, consideraban a la dirección desventajosa para ellos y carecían de la necesidad de tener iniciativa".

En nuestro medio, Perez Uribe +++ (1976) ha observado en el personal de una institución hospitalaria que " conforme mejor estructurada estaba la personalidad mejor era del desarrollo profesional y técnico y mayor la efectividad laboral. El personal médico era el que más atributos poseía para el desempeño del trabajo, tales como: Iniciativa, altruismo, relaciones interpersonales adecuadas, responsabilidad y confiabilidad, le seguían las enfermeras quienes presentaban abnegación y valores altruistas y posteriormente el personal de trabajo social el cual tenía iniciativa y aceptación de su identidad ".

Strauss y Sayles + (1966) proponen un esquema para clasificar las necesidades, para ellos " la satisfacción de necesidades fuera del trabajo o ajenas al mismo la proporciona, principalmente, el cheque o el sobre con la paga, puesto que ésta puede ser cambiada por alimentos, vestidos y demás satisfactores de necesidades materiales dando a la persona status económico y prestigio, en relación con el monto de la paga " . La satisfac-----

+++ Perez Uribe Graciela: Factores de Personalidad que influyen en el desempeño laboral de un Hospital 1976. en: Perez Uribe Graciela, La motivación en las Organizaciones laborales, Editorial Francisco Mendez Oteo, México 1978.

+ Strauss G. y Sayles L.R. : Los problemas Humanos de la Dirección, 1966. en: Perez Uribe Graciela, La Motivación en las Organizaciones Laborales, Editorial Francisco Mendez Oteo, - México 1978.

ción de la necesidad de prestigio económico en la cultura es muy importante debido al sentimiento del mexicano de autoconformación, lo que se puede ilustrar según Santiago Ramírez ++ (1961) con el deseo de "destacar la posición masculina por medio de la forma de vestir a través del sombrero, ya sea el de charro o el borsalino; la pistola, el caballo o el automóvil, siendo un orgullo poseer tales cosas para afirmar de la que interiormente se carece".

Existen otro factor que influye en ese sentido, y es la influencia norteamericana que mercantiliza y hace que se adquieran artículos para tener un status más elevado, independientemente del uso que se les da.

Lo que se consume con el dinero que se gana debe ser un acto humano concreto, en el que deben intervenir los sentidos, las necesidades orgánicas, el gusto estético, es decir, en el que se debe intervenir como ser humano sensible, e inteligente, Strauss y Sayles consideran que: "Hay personas que se interesan no sólo por el monto de su paga, sino la forma en que su paga irá continuándose o sea, en su seguridad". Para muchos el ascenso o mejora significa obtener mayor paga". Sin embargo, hay otros individuos, en particular los que ejercen profesiones, que sienten lograrán mayor prestigio en la comunidad cuando menos entre sus compañeros de profesión, si llegan a lograr alguna realización creadora, aunque tales realizaciones no aumenten directamente sus ingresos.

Strauss y Sayles + (1966) dividen a las necesidades origina

- + Ramirez Santiago: El Mexicano, Psicología De sus Motivaciones, Editorial Pax México. Asociación Psicoanalítica Mexicana A.C., Tercera edición, 1961, 63.
- + Strauss G. y Sayles L.R. : Los Problemas Humanos De La Dirección, 1966 En: Pérez Uribe Graciela, La Motivación En Las Organizaciones Laborales, Editorial Francisco Mendez Oteo, México 1978.

das en el trabajo en:

1) Necesidades independientes, egoístas o personales que el individuo satisface por sí mismo. 2) Necesidades sociales que se satisfacen cuando la persona es ayudada o reconocida por los demás. Según tal teoría, cuando la persona se preocupa únicamente por las necesidades sociales se convierte en totalmente dependiente de los demás y cuando sólo se interesa por necesidades personales o egoístas será muy independiente de la sociedad.

Necesidades independientes originadas en el trabajo.

" Una de las necesidades más marcadas del hombre es el motivo de realización. Realización es la sensación de que se está haciendo algo, de que el trabajo que se desempeña tiene importancia ".

La palabra realización, para muchas personas tiene distintos significados. Por ejemplo cuando el trabajo no parece tener fin, el resultado obligatorio es la frustración.

Wyatt y Langdon (1938) al terminar su estudio efectuado en una fábrica de dulces, descubrieron que las obreras con más alto índice de insatisfacción pertenecían a un pequeño grupo de trabajo cuya labor consistía en quitarles la envoltura a los bombones defectuosos como parte de la operación de recuperación. Las operarias tenían la sensación de que su labor era mucho menos constructiva que la del resto de los trabajadores.

El trabajador satisfecho se siente orgulloso con el producto que hace. Las diversas y variadas formas que puede tomar el sentido de la realización vienen sugeridas por la cita que Friedman + ( 1954 ) enuncia sobre la responsabilidad por el bienestar de los demás: " Estoy muy orgulloso por mi empleo debido a que examino la mina para ver si es segura. Al correr rieles -- por los demás, salvo un montón de vidas ". El cocinero, el enfermo, el chofer, el ascensorista, el portero y el mozo del ----

+ Friedman F.A., Havighust R.J.: The Meaning of Work and Retirement, 1954. en: Perez Uribe Graciela, La motivación en las organizaciones laborales, Editorial Francisco Mendez Oteo, México 1978.

campo, todos los empleados desean sentir que su trabajo es importante y " la supervisión correcta puede hacer mucho por exaltar su sensación de realización y su sentido de respeto a sí mismos ". Strauss y Sayles + (1966) refieren que para lograr la realización es importante: " que el trabajador integre su trabajo al conjunto ".

En la industria moderna resulta a menudo extremadamente difícil que el trabajador conozca el lugar que le corresponde en el esquema de las cosas y que aprecie su aportación al proceso global de producción. A menudo el trabajo individual es como si fuera pieza aislada de un rompecabezas y, debido a que hay tantas piezas los que ocupan un lugar en el nivel de trabajo manual, generalmente tienen una idea vaga de lo que es el patrón general; por lo tanto y en sentido real, el trabajo pierde significado para el trabajador, menos en el del sobre con la paga, tal como lo refirió Worthy en 1954. Para contrarrestar ésta -- sensación de aislamiento, muchas compañías ordenan se lleven a los empleados recientemente ingresados a recorrer la fábrica para ser orientados sobre el proceso de la producción.

Strauss y Sayles + (1966) dicen: " Para realizarse es necesario que el trabajador posea habilidad para ejecutar la labor y sentir la satisfacción de hacerla bien ".

A todas las personas les gusta imaginar que su oficio exige una habilidad desusada y, por consiguiente, tienden a exagerar su importancia. Los obreros cuando explican su oficio, hacen hincapié en su dificultad, su complejidad y en el largo tiempo que se necesita para aprenderlo en la circunstancia de que la máquina a su cargo tiene complicaciones especiales para

+ Strauss y Sayles L. R.: Los Problemas Humanos De La Dirección 1966. En: Pérez Uribe Graciela, La Motivación En Las Organizaciones Laborales, Editorial Francisco Mendez Ateo, - México 1978.

su manejo que únicamente él conoce ". Morse (1936)++.

Por la razón indicada los trabajadores sienten cualquier insinuación de que se les puede sustituir fácilmente por obreros no adiestrados. Claro está que, en parte, una indicación así a menaza la seguridad de su empleo. Pero hay todavía algo más de eso: si cualquiera puede hacer su trabajo ¿Qué podrán decir que han realizado en su vida de trabajadores? ¿Qué otra señal puede haber más indicadora de fracaso? En verdad que muchos trabajadores sienten que lo que aportan a su trabajo lo puede aportar un trabajador sin adiestramiento; pero ésta sensación de inutili--dad les hace sentirse profundamente descorazonados y como sujetos incapaces de realizar algo.

Al respecto Strauss y Sayles (1966) + dicen: " Este sentido de frustración ayuda a explicar la popularidad de los proyectos " hágalo usted mismo " muchos de los cuales no comportan --ninguna economía para el artífice casero, pero le proporcionan la sensación de habilidad y de capacidad creadoras.

Si el empleado ha de tener la sensación de realización, ha de contar con algún medio para medir sus adelantos. A la gente le gusta saber si trabaja bien o mal incluso cuando el éxito y el fracaso no comportan recompensa ni castigo " Solamente si - puede establecer alguna meta y puede saber que la misma se ha - alcanzado es cuando experimentará la sensación de realización, de completar una tarea y de progreso ". Strauss y Sayles (1966)+.

Además a través de su capacidad para producir, las personas perciben su realización. La mayor parte de la gente tiene de--

++ Morse N.C., Hoppeck R.: Age and Job Satisfaction Psychological, 1936. En: Pérez Uribe Graciela, La Motivación En Las Organizaciones Laborales, Editorial Francisco Mendez Oteo, - México 1978.

+ Strauss G. y Sayles L.R.: Los Problemas Humanos De La Dirección 1966. En: Pérez Uribe Graciela, La Motivación En Las Organizaciones Laborales, Editorial Francisco Mendez Oteo, - México 1978.



seos de ser productiva, de estar ocupada. No se puede negar -- que estas observaciones arrojan ciertas dudas sobre la presunción corriente de que la mayoría de los trabajadores prefieren remolonear a trabajar. La verdad es que resulta más difícil aparentar que se está ocupado que trabajar. El tiempo pasa más aprisa cuando el operario o empleado está absorto en lo que se hace que cuando procura rehuir el trabajo.

Pero siendo verdad todo esto, ¿cómo se puede explicar el hecho de que hay a menudo gente que holgazanea en el trabajo y llega hasta extremos verdaderamente extraordinarios para evadirlo? Por regla general éste comportamiento es síntoma de insatisfacción con el empleo, con la supervisión o con la compañía en general.

Los sentidos de productividad y de la realización tienen particular importancia para los funcionarios ejecutivos. Para éstos el trabajo existe antes que la familia, antes que las actividades de la comunidad y del esparcimiento, que colocan en segundo lugar.

Autonomía. " Otra necesidad es la autonomía ( libertad de gobernarse por sus propias leyes ) y está asociada con la iniciativa y la imaginación ". Strauss y Sayles + (1966).

A la mayoría de la gente le gusta ser su propio dueño o jefe, sin embargo, en la industria moderna son muy pocos los empleados que realmente tienen ésta sensación. El proceso de especialización ha privado a los trabajadores de la libertad para plantearse y organizarse su propio trabajo y ha traspasado la iniciativa y la responsabilidad a la dirección. Tal como lo dijo Frederick Taylor, padre del movimiento de la administración científica: " Cada hombre tiene que aprender a abandonar su propia y particular manera de hacer las cosas a adaptar sus métodos

+ Strauss G. y Sayles L.R.: Los Problemas Humanos De La Dirección 1966. En: Pérez Uribe Graciela, La Motivación En Las Organizaciones Laborales, Editorial Francisco Mendez Oteo, -- México 1978.

a las múltiples normas nuevas y a irse acostumbrando a recibir y obedecer instrucciones que abarquen detalles grandes y pequeños que antes se dejaban a su criterio individual ". Los efectos de éste punto de vista han sido despojar a muchos trabajos de toda oportunidad de espontaneidad y de espíritu creador.

Con frecuencia las empresas se olvidan de aprovechar la capacidad creadora de sus empleados. Como consecuencia de ello - hacen gala de iniciativa e imaginación en formas que la dirección reprueba, tales como sabotaje, actividades sindicales y juegos brutales.

Lo que el individuo siente depende tanto del tipo de trabajo que hace como de la forma en que se lo supervisa. Naturalmente nadie puede ser el jefe de todo, pero dentro de ciertos límites, el empleado puede sentir que es su propio jefe.

Muchas labores exigen un grado tan elevado de trabajo de equipo que cada uno de los obreros se ve privado de toda oportunidad de tomar acuerdos o decidir por sí mismo. Pero en una situación parecida a menudo resulta factible que los acuerdos los tome el grupo. " Para el trabajador la participación en toma de acuerdos por el grupo resulta equivalente a la autonomía ", según Strauss y Sayles (1966) +.

" Dentro de las necesidades independientes se considera el saber como impulso fundamental del ser humano. A las personas les interesa saber no sólo lo que está ocurriendo, sino también por qué. Quieren comprender el presente y vaticinar el futuro; así les gusta saber todo, lo que pasa a su alrededor, pero también les interesa obtener nuevos conocimientos, - los cual proporciona el sentimiento de realización ". Strauss y Sayles + (1966).

Las necesidades sociales en el trabajo: En la labor a menudo -

+ Strauss G. y Sayles L.R.: Los Problemas Humanos De La Dirección, 1966. En: Pérez Uribe Graciela, La Motivación En Las Organizaciones Laborales, Editorial Francisco Mendez Oteo, - México 1978.

se satisfacen otras necesidades sociales aparte de la necesidad de compañerismo. El hecho de pertenecer a un grupo les proporciona a los empleados la sensación de identificación y pertenencia", por lo que insisten en constituir grupos informales, desafiando incluso la oposición de la dirección.

Cuando no tiene la posibilidad de lograr tales satisfacciones sociales, el empleo se vuelve menos deseable.

El solo hecho de trabajar conjuntamente, el trabajo de equipo, ayuda a levantar la moral. A la mayoría de la gente le gusta ayudar a los demás y también cuando se necesita, ser ayudado por los demás".

" Otro conjunto de necesidades lo constituyen las que surgen de la relación del subordinado con su superior. El subordinado espera ser tratado en forma equitativa. Quiere decir que se le escuche cuando cree que su superior ha tomado una decisión equivocada y desea tener el derecho a apelar ante quien esté -- por encima de su superior. A la mayor parte de la gente le gusta recibir la aprobación cuando ha hecho algo bien ( aunque a veces el elogio por parte del compañero, sea más apreciado que la alabanza salida de la dirección ).

El trabajador común y corriente también espera aceptación y atención por parte del supervisor, es decir, que éste tenga comprensión y consideración cuando el subordinado haya cometido algún error.

## 2.5 TEORIAS SOBRE MOTIVACION LABORAL

Muchos teóricos han hablado sobre la motivación de la conducta humana. La preocupación ha sido siempre la misma: determinar ¿Cuáles son las causas o factores que motivan una conducta?. Así por ejemplo, Cofer y Appley refieren que la respuesta que se espera sobre esa pregunta estará en función de:

- 1) Un determinante ambiental que precipita la conducta en cuestión, la aplicación de alguna fuerza irresistible que necesariamente ocasionaría dicha acción.
- 2) La urgencia, apetencia, sentimiento, emoción, pulsión, instinto, carencia, deseo, demanda, propósito, interés, aspiración.

ción, plan, necesidad o motivo interno que suscitó la acción.

3) El incentivo, meta o el objeto de valor que atrajo o repe--- al organismo. +

Atribuyendo un notable aspecto social como determinante de la motivación humana encontramos a Pável Iakobson (1972) ++ pa--- ra él las principales causas que originan una acción son:

- 1) Por ideales políticos y morales, por la idea que se ten gen acerca del futuro, de las perspectivas si son sufi--- cientemente eficaces e influyen por ello sobre la con--- ducta, sobre el sistema de acciones encaminadas a un --- fin.
- 2) Por intereses suficientemente eficaces en orden a la ob tención de impresiones ( del deporte, el arte, diversio--- nes de distinto carácter ).
- 3) Por la aspiración a organizar la vida, el interés por el trabajo, por la actividad creadora, por la familia, etc.
- 4) Por la fuerte necesidad de algo ( libros, dinero, unos u otros objetos, impresiones estéticas, etc.
- 5) Por un sentimiento suficientemente fuerte ( gratitud, - amor, miedo, cólera, ira, piedad, etc. ).
- 6) Por eficaces convicciones morales en cuanto a la necesi--- dad de reaccionar debidamente en ciertas situaciones.
- 7) Por las costumbres. Aquí entran no sólo las que mueven a una determinada conducta en condiciones concretas --- ( reacción a palabras groseras de personas próximas o - extrañas, etc.), sino también las costumbres de pensar,

+ Cofer C.N., y Appley, M.H.: Psicología De La Motivación, Edi--- torial Trillas, México 1979.

++Iakobson, P.: La Motivación De La Conducta Humana, 1972. - En: Banda Castro Ana Lilia, Taller De técnicas Motivaciona--- les Para Gerentes De Sucursal Bancaria, Tesis Psicología, UNAM 1986.

de tomar una actitud hacia ciertos fenómenos de la vida y determinada conducta de los hombres, es decir, las tradiciones y los prejuicios. En ciertos casos un acto no se realiza a consecuencia de la convicción moral, sino por la fuerza de las tradiciones que imperan en un medio dado.

- 8) Por la imitación, que puede mostrarse, hablando convencionalmente, como imitación social ( por ejemplo, la moda - en el vestir, determinadas maneras, conducta ), por el - deseo de seguir un ejemplo y como imitación directa.

Para atender las características del comportamiento humano en general se debe poner atención a los factores extrínsecos como serían los ámbitos: social, económico, político, geográfico, familiar, laboral, etc., además de los factores intrínsecos como actitudes, intereses, percepción, sentimientos, opiniones, - etc., propios de cada individuo.

Para Jakobson, al realizar un análisis de la motivación hacia el trabajo se deberán tomar en consideración las condiciones de la organización, el cumplimiento de los resultados, así como factores internos en el hombre tales como las aspiraciones impulsos y actitudes hacia la actividad desempeñada.

Desde el punto de vista administrativo, Totela Myers y Myers (1982) + refieren la existencia de cuatro factores que determinan la conducta humana:

- a) Factores psicosociobiológicos: Representados por los determinantes genéticos, la influencia que ejerce el medio familiar y la educación.
- b) Factores psicosociales: Que incluyen a las necesidades, capacidades, aspiraciones y metas personales del individuo.
- c) Factores sociales: Los cuales comprenden a los grupos de compañeros, grupos de trabajo, grupos sociales que influyen en cierto grado en la conducta de una persona.

+ Banda Castro Ana Iliia, Taller De Técnicas Motivacionales Para Gerentes De Sucursal Bancaria, Tesis Psicología UNAM, 1986

d) Factores organizacionales dentro de los cuales se encuentran la naturaleza del trabajo, el ambiente físico, el equipo, -- los sistemas de recompensas, la supervisión, la información, las metas organizacionales y la estructura organizacional, -- los cuales ejercen una notable influencia en la motivación -- del individuo hacia el trabajo.

Teoría de la Jerarquía de Necesidades.

Abraham Maslow (1954)

Maslow refiere que las necesidades humanas se encuentran -- organizadas en relación a una jerarquía que predomina de acuerdo con la satisfacción que el individuo experimenta sobre las -- mismas; así las necesidades más preponderantes en una situación determinada llevarán a éste último a la consecución de una cadena de comportamientos que le permitan satisfacerlas, sin embargo cuando una necesidad se encuentra más o menos satisfecha surgirá una necesidad mayor, por lo tanto sólo las necesidades insatisfechas pueden motivar un comportamiento.

Una vez satisfecha una necesidad ya no actúa como motivador. La teoría agrupa a cinco tipos de necesidades básicas entre las que encontramos: a las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales o de amor, de estimación y de autorrealización.

Las necesidades fisiológicas predominan sobre cualquier otro tipo de necesidades, éstas permiten la realización de funciones vitales para la vida del individuo como son: aire, agua, alimento, excreción y sexo.

Las necesidades de seguridad desde el punto de vista organizacional, se manifiestan por el deseo de seguridad laboral, -- así como de percibir un ingreso monetario estable y creciente.

Una vez que se han satisfecho éstos dos tipos de necesidades, las necesidades sociales podrían motivar una conducta, las cuales se encuentran relacionadas con el deseo de compañía, pertenencia, aceptación, amistad y amor; la necesidad de pertenencia a un grupo formal o informal puede ser un poderoso motivador para aquellos individuos que encuentran su identidad en la pertenencia a grupos sociales o profesionales.

- Las necesidades de estimación se dividen en dos categorías:
- a) La necesidad de autoestima caracterizado por un deseo de confianza en si mismo, sentimientos de competencia, mérito e independencia.
  - b) La necesidad de estima por parte de los demás incluyendo al deseo de reconocimiento, status, apreciación y prestigio.

Por último cabe señalar las necesidades de autorrealización que comprenden la realización del potencial de uno mismo, la -- realización propia y la expresión creativa.

#### Teoría de los Dos Factores Frederick Herzberg (1966)

Herzberg llegó a la conclusión de que hay dos factores separados que influyen sobre la motivación. Antes de ese tiempo, la gente suponía que la motivación y la falta de motivación eran apuestos de un factor, de un continuo. Herzberg trastornó la perspectiva tradicional revolando que ciertos factores del empleo hacían que los trabajadores se sintieran básicamente insatisfechos cuando tales condiciones estaban ausentes. No obstante, por lo general, su presencia brinda a los trabajadores un estado neutro. Estos factores como motivadores no son muy fuertes; pero son fuente de insatisfacción en potencia. Se dominan factores higiénicos o factores de mantenimiento, porque son necesarios para conservar un nivel razonable de satisfacción en los empleados.

Existen otras condiciones de trabajo que operan primordialmente para aumentar la motivación y la satisfacción en el empleo; pero su ausencia raramente resulta muy insatisfactoria. Estas -- condiciones se denominan factores motivacionales, motivadores o satisfactores.

Estos factores reflejan las necesidades relacionadas con el empleo y lo que el individuo busca en él.

Los factores señalados son:

- Los factores de higiene o mantenimiento, describen el ambiente laboral y sirven para evitar la insatisfacción en el trabajo, esto quiere decir que su existencia no proporciona satis-

facción al empleo, sin embargo si hay carencia o deficiencia originan descontento; éstos factores son: la administración y políticas de la organización, la supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales en términos generales, salario, categoría, seguridad laboral, status y vida personal.

Los factores motivadores que son efectivos para motivar al individuo a efectuar un esfuerzo o desempeño superiores son: el logro, reconocimiento, trabajo desafiante, progreso, ascenso en el trabajo y las responsabilidades.

Los logros comprenden el cumplimiento o satisfacción de proyectos, la resolución de problemas o el proporcionar resultados del trabajo.

El reconocimiento es el sentimiento de logro personal que el individuo experimenta cuando ha concluido un proyecto.

La responsabilidad representa el control ejercido por el empleado sobre su trabajo y la capacidad que tiene para desempeñarlo sin supervisión.

El progreso se refiere a las promociones, el trabajo desafiante implicará la variedad en lugar de la rutina, la creatividad en contraposición con la torpeza y el reto en lugar de la repetición. El contenido del empleo es un factor básico que determina la motivación y es la base de los programas de enriquecimiento que propone.

Teoría de la Motivación de Logro

David Mc Clelland (1964).

Mc Clelland, utilizando las historias relatadas por personas a quienes se aplicó la prueba de Apercepción Temática encontró que los temas referentes a logros, afiliación y poder se presentaban con relativa frecuencia; de tal forma postuló que éstas respuestas representaban proyecciones de necesidades originadas por ciertos estímulos y así identificó tres tipos de motivos íntimamente relacionados con el comportamiento organizacional, las cuales son: 1) La necesidad de logro definida como la disposición a alcanzar el éxito o el logro; 2) La necesidad de afiliación que es una necesidad de mantener relaciones inter



personales estrechas, muy probablemente la persona que experimenta una fuerte necesidad de afiliación tienda a buscar maneras de asociarse y relacionarse sin importar que no complete su tarea; y 3) La necesidad de poder, representada por la necesidad de controlar e influir sobre otros ya sea directa o indirectamente.

#### Motivación y Modificación de Conducta Organizacional.

Luthans y Kreitner (1973)

Lo que fundamentalmente consideran éstos autores en el método de motivación que proponen es que la " conducta es una función de sus consecuencias " + .

Al estudiar la relación entre el enfoque ambiental o de aprendizaje con la conducta organizacional se creó el término de modificación de conducta, el cual pretende encontrar y establecer relaciones entre el efecto que ejerce el medio ambiente sobre la conducta organizacional.

Asimismo se considera pertinente hacer mención de la teoría de Skinner, en virtud de que la modificación de la conducta organizacional se fundamenta en el modelo de B.F. Skinner, el cual no se ha dedicado a realizar un análisis teórico sobre la motivación, ya que el atribuye mayor importancia a las variables empíricas e hipótesis empíricas del tipo estímulo respuesta; de ésta forma señala que: " La conducta de un organismo está bajo el control del medio ambiente " y ya que este último resulta ser proveedor de reforzadores, se puede establecer una relación entre el reforzador (estímulo que fortalece una respuesta ) + y

- + Luthans, F. y Kreitner, R.: Modificación De La Conducta 1973  
En: Banda Castro Ana Lilia, Taller De Tecnicas Motivacionales Para Gerente De Sucursal Bancario, Tesis Psicología, UNAM, 1986
- + Cofer, C.N., y Appley, M.H.: Psicología De La Motivación, Editorial Trillas, México 1979.

la motivación. Este último término, así como el de necesidades, carencias y deseos son considerados por Skinner de uso impráctico; para él:

" Una necesidad o carencia-deseo puede ser simplemente redefinida como una condición resultante de la privación, - y caracterizada por una especial probabilidad de respuesta. Fueso que es difícil derribar los fantasmas que revolotean en torno a éstos antiguos términos, hay ciertas ventajas en utilizar otro que tenga menos implicaciones. A veces se emplea "impulso". No es preciso que un impulso se considere mental o fisiológico. La palabra involucra sólo una manera conveniente de referir los efectos de privación y saciedad, y otras operaciones que modifican la probabilidad de una conducta de un modo más o menos andlogo. Es conveniente porque nos permite tratar muchos casos a la vez". ++

Animismo la privación es considerada como la más importante variable motivacional.

Teoría de las expectativas.

Victor Vroom (1964).

Vroom explica que la motivación es el producto de multiplicar la intensidad con que una persona desea algo por el cálculo de la probabilidad de que cierta acción le permitirá alcanzarlo. Esta relación se expresa por medio de la siguiente fórmula: Valencia X expectativa = motivación.

La valencia se refiere a la fuerza de la preferencia que -- tiene una persona por un resultado en relación con otros. Se -- trata de una expresión de la magnitud del deseo que siente una -- persona por alcanzar una meta. Por ejemplo, si un empleado desea poderosamente ser ascendido, se dice que la promoción tiene

++ Skinner, B.F., Ciencia y Conducta Humana en: Banda Castro -- Ana Lilia, Taller De técnicas Motivacionales Para Gerentes De Sucursal Bancaria, Tesis Psicología, UNAM, 1986.

una valencia para él. La valencia brota del interior de cada -- empleado como una expresión condicionada por la experiencia, de modo que varía sustancialmente de un individuo a otro.

Puesto que las personas pueden tener preferencias positivas o negativas en lo que respecta a un resultado, la valencia puede ser también positiva o negativa.

Algunos empleados descubren una valencia intrínseca en el -- trabajo propiamente dicho, sobre todo si abrigan una firme ética del trabajo. Estas personas obtienen satisfacción directamente del desempeño de su trabajo gracias al sentido de culminación por realizar bien una tarea o crear algo. En éste caso, los resultados quedan mayormente bajo el control del mismo empleado y no es tan sujetos al sistema de recompensa de la gerencia.

La expectativa es la fuerza de convicción de que un acto irá seguido de un resultado concreto. Representa el juicio del -- empleado sobre la probabilidad de lograr un resultado que lo llevará a otro.

La expectativa sobre los resultados es a menudo muy incierta. Hay tantas causas y efectos en una situación, que el empleado rara vez tiene la certeza de que obtendrá un resultado específico siguiendo una acción determinada. Además, existen resultados tanto primarios como secundarios. Los resultados primarios -- se obtienen directamente de la acción, en tanto que los secundarios son consecuencia de los primarios. Un empleado que adquiere una mayor preparación, eventualmente recibirá el resultado -- primario de un ascenso y el pago adicional que va con éste. Luego, obtiene un resultado secundario: Su ascenso le confiere una mejor posición y mayor reconocimiento de sus compañeros. El mayor sueldo permite que el empleado y su familia puedan adquirir más de los productos que desean. La consecuencia es una serie -- compleja y variable de resultados que se derivan prácticamente -- de cualquier acción importante.

Otra causa de la incertidumbre sobre los resultados es que muchos de éstos están controlados por otras personas y el empleado no suele tener la seguridad sobre la forma en que actuarán --

los demás. En el caso del empleado que busca un ascenso, tanto dicho ascenso como el mejor salario son concesiones de la gerencia, y el mayor reconocimiento lo otorgan los compañeros.

#### Teoría de Argyris (1957)

Argyris cree que la gente podrá más energía en satisfacer - sus necesidades que las de la organización. Argyris sugiere que " las necesidades del individuo así como sus metas no son compatibles con las de la organización y que por tanto la organización impondrá con frecuencia demandas poco razonables al trabajador".

Cuanto mayor sea la desigualdad entre las metas del individuo y las de la organización, más probable será que ese empleado experimente insatisfacción, tensión, conflicto, apatía o subversión. Argyris sugiere que la administración equipare al personal y los empleos aprovechando las habilidades e intereses de -- los empleados, haciendo que los empleos sean interesantes y desafiantes, ayudando al personal a satisfacer sus necesidades de -- realización personal, mejorando las relaciones interpersonales y haciendo uso de un estilo administrativo congruente con la teoría Y .

#### Modelos administrativos sobre la motivación al trabajo.

Antes de la revolución industrial, la forma de motivar en el trabajo se efectuaba a través del castigo físico, financiero o social, aplicando un modelo motivacional enteramente coercitivo.

Sin embargo el proceso industrial vino a reemplazar éstos - patrones tradicionales de conducta entre empleados y supervisores por relaciones improductivas y sutiles.

De ésta forma éste acontecimiento no sólo revolucionó en el sentido, sino en el aspecto social ya que al incrementarse las o peraciones laborales, también se incrementó el grado de despero o nalización de las relaciones entre el supervisor y el subordinado, requiriendo por lo mismo nuevas formas de supervisar a los - individuos. Porter, Miles y Craft (1966) se avocan a determinar tres modelos de dirección sobre la motivación al trabajo.

### Modelo Tradicional

El mayor representante de éste modelo es Taylor ( 1911 ) el cual habla sobre la naturaleza del humano, viendo a los trabajadores como personas deshonestas, aventureras y flojas. Por lo cual, el supervisor debería dirigirlos muy de cerca para obtener un rendimiento adecuado. El empleado por el sueldo percibido debería tolerar un trabajo rutinario y altamente fraccionado.

### Modelo de las Relaciones Humanas

En 1920 se realizaron los primeros estudios que dejarán al descubierto el porqué de lo inadecuado del modelo tradicional -- para motivar a la gente. Este modelo plantea la necesidad de considerar a la persona como un todo en su trabajo.

Elton Mayo y Fritz Roethlisberger (1939) hicieron una investigación en una fábrica de Hawthorne ( Estados Unidos de Norteamérica ), de donde se descubrió el efecto del mismo nombre ( efecto Hawthorne ) que atribuye un mayor rendimiento del hecho de que los obreros sepan que son observados con interés y tratados como personas importantes.

De éste modelo se originan las siguientes estrategias motivacionales:

- El supervisor tiene la responsabilidad de hacer sentir importantes a sus trabajadores.
- Las organizaciones deberán establecer canales verticales de comunicación hacia los empleados para darles la oportunidad de escuchar opiniones.
- Los trabajadores deberán participar en la toma de decisiones en el trabajo.

Miles (1965) refiere que de cualquier forma, el objetivo del supervisor en cualquiera de los dos modelos era garantizar la sumisión del empleado; el primero através de la coerción y el segundo mediante la benevolencia.

### Modelo de Recursos Humanos

El modelo de las Relaciones Humanas no sólo fué puesto en -

tela de juicio por su simplicidad y lo incompleto del estudio -- de la conducta humana hacia el trabajo, sino también por ser manipulador como el modelo Tradicional.

El modelo de Recursos Humanos considera que la motivación es una complicada interrelación de factores. El modelo propone que los empleados buscan la obtención de diferentes objetivos en el trabajo y que ellos tienen gran variedad de cualidades, aptitudes y habilidades.

Los empleados son considerados como: "depositarios de un -- gran potencial de talento", + siendo responsable del supervisor aprender a desarrollar éstos recursos.

Este modelo hace referencia a los siguientes puntos:

- Las personas quieren contribuir en el trabajo
- El trabajo no es percibido como algo desagradable
- El empleado es capaz de tomar decisiones significativas que se relacionan con su trabajo.

Cabe señalar que ésto incrementa el autocontrol y autodirección de los empleados, además de la terminación de tareas significativas que a la larga influirán en el nivel de satisfacción -- en el trabajo.

Para concluir Porter y Steers (1979) refieren que generalmente una buena y significativa ejecución en el trabajo proporciona satisfacción en el mismo.

Las Teorías X y Y de McGregor

Douglas McGregor ha clasificado las teorías administrativas tradicionales como teoría X. Se basan en la suposición que la gente evitará el trabajo siempre que pueda debido a que no le agrada; por consiguiente, la mayoría de la gente debe ser dirigida, controlada, coaccionada y amenazada. La teoría X supone que la gente necesita dirección, tiene poca ambición y evita las responsabilidades, pero desea seguridad. Una administradora con una

+ Porter, R.M. y Steers, L.W. : Motivation and Work en: Banda Castro Ana Iilia, Taller De Tecnicas Motivacionales Para Gerentes De Sucursal Bancaria, Tesis Psicología, UNAM, 1986.

filosofía de la teoría X utilizará probablemente el temor y la amenaza, supervisará estrechamente, delegará poca responsabilidad y no tomará en cuenta la participación del personal en la planificación.

McGregor afirma que si la gente se comporta como lo indica la teoría X es debido a lo que el sistema le ha hecho, no a su naturaleza inherente. Cree que mientras las estrategias administrativas se basan en la teoría X, los administradores serán incapaces de descubrir, y menos aún de utilizar, los potenciales de su personal.

McGregor clasifica las nuevas tendencias administrativas como teoría Y. Supone que a la gente le agrada el trabajo, que lo disfruta, que se dirige sola y que desea responsabilidad. Afirma que la mayoría de la gente tiene imaginación, ingenio, creatividad, y demás capacidades intelectuales que sólo se utilizan en parte. Una administradora con filosofía de la teoría Y utilizará incentivos positivos tales como felicitaciones y reconocimiento, supervisará de manera general, proporcionará oportunidades para el desarrollo individual, delegará responsabilidades y fomentará la participación para la solución de problemas.

Modelo Conceptual de la Motivación al Trabajo.  
Porter y Miles (1974).

Este modelo propone lo siguiente:

- Que la motivación es un fenómeno complejo en el que distintos factores deben ser considerados para explicar el proceso motivacional.
- Que el modelo debe ser analizado como un sistema de sistemas en donde existen efectos de interacción e interrelación entre varios factores.

Este modelo en su primera parte considera tres variables que constituyen la motivación en el trabajo:

- Las características del individuo, las cuales comprenden los diversos intereses, actitudes y necesidades que el empleado trae al trabajo.
- Las características del trabajo, entre las que se incluyen el -

significado de las labores para el empleado, la variedad de actividades desempeñadas en el trabajo y la retroalimentación del desempeño.

- Las características del ambiente de trabajo, las cuales se agrupan en dos categorías: a) Las que se refieren al ambiente laboral inmediato como son las relaciones entre subordinados y las relaciones entre subordinados y supervisor; b) Las que se refieren a variables del ambiente de trabajo como son: los sistemas de premios o incentivos, la remuneración individual y el clima organizacional.

La segunda parte de éste modelo se refiere a la interacción de éstas variables dentro del proceso de motivación hacia el trabajo, ya que la simple enunciación de factores motivantes según éstos autores, no es suficiente para conocer como estas variables interactúan una con otra dentro del modelo de sistema de sistemas para determinar la conducta hacia el trabajo. Por lo tanto Porter y Miles atribuyen a la segunda mitad de su modelo una perspectiva dinámica.

## 2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía + . El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Al igual que el aire de una habitación, rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la organización. A su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella.

Las organizaciones son siempre únicas. Cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que, en su totalidad, constituyen su clima. Algunas organizaciones son muy activas y eficientes, mientras que otras son más informales. Algunas son muy humanas, otras duras y frías. Una organización --

+ Russell Johnston: A New Conceptualization of Source of Organizational Climate 1976. En: Keith Davis, el Comportamiento Humano En el Trabajo, Editorial McGraw-Hill, México 1983.



tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúan en ciertas medidas. Así como las personas pueden decidir mudarse a un clima geográfico determinado cerca del mar, en las montañas o en el desierto, también eligen el clima organizacional que prefieren.

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a que consecuencias se generarán a través de diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización. Estas expectativas tienden a llevar a la motivación.

Los valores humanos que componen el clima son muy diferentes a los valores económicos de una organización. Los valores económicos son esencialmente de asignación, pero los valores humanos son en principio incrementales. Se autogeneran, se originan dentro de los individuos y de los grupos como resultado de sus actitudes y estilos de vida.

Los valores humanos tales como la plenitud y el crecimiento pertenecen a éste tipo de valores incrementales. Para desarrollar la satisfacción en el empleo del trabajador A, no es necesario quitarle la suya al empleado B. Para hacer crecer la satisfacción del departamento C, no es preciso desposeer al departamento D de la suya. De la misma manera es posible crear un clima de dignidad humana sin tomarlo de ningún otro lado.

Existen excepciones a la naturaleza incremental del clima debido a que muchos de los sucesos de una organización son de asignación. Sin embargo en su aspecto fundamental, el clima de la organización es de índole incremental. Por ejemplo, se puede tener suficiente satisfacción en el trabajo para todos los empleados. De hecho algunos grupos han logrado un alto sentido de cooperación y plena satisfacción en el trabajo para cada uno de sus miembros.

El clima varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. Tanto patronos como empleados --

anhelan tener un clima más favorable debido a sus beneficios, como por ejemplo, un mejor desempeño y más satisfacción en el empleo.

Existen varios elementos clave que contribuyen a crear un clima favorable y son los que se especifican a continuación + :

- . Calidad de liderazgo
- . Grado de confianza
- . Comunicación ascendente y descendente
- . Sentimiento de realizar un trabajo útil
- . Responsabilidad
- . Recompensas justas
- . Presiones razonables del empleo
- . Oportunidad
- . Controles razonable, estructura y burocracia
- . Compromiso del empleado, participación

Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios. Muchos trabajadores -- buscan también la responsabilidad, buscan ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos, desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

Se han elaborado varios mecanismos para medir el clima organizacional de una empresa. Generalmente éstos mecanismos miden un número determinado de elementos del clima, asignándoles calificaciones numéricas que luego se interpretan.

Dos investigadores, Litwing y Stringer, elaboraron una encuesta que cubre los nueve elementos que se mencionan a continua

- + Muchinsky Paul: Organizational Communication Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction 1977. En: ---- Keith Davis, El Comportamiento Humano En el Trabajo, Editorial McGraw-Hill, México 1983.

ción + :

- . Estructura
- . Responsabilidad
- . Recompensa
- . Riesgo
- . Calce Humano
- . Apoyo
- . Normas
- . Conflicto
- . Identidad

Al aplicar esta encuesta en varias organizaciones, llegaron a la conclusión de que las diferentes perspectivas de la gerencia crean climas distintos. También determinaron que el clima afecta la motivación, el desempeño y la satisfacción.

Otro investigador, Rensis Likert, elaboró un mecanismo que se aplica al estilo gerencial aplicado. La encuesta cubre los siete elementos que se citan a continuación ++ :

- . Procesos de liderazgo
- . Fuerzas motivacionales
- . Comunicación
- . Proceso de interacción-influencia
- . Toma de decisiones
- . Fijación de metas
- . Control

A los participantes se le proporciona un continuo de opciones por cada concepto, para que indiquen si en su opinión la organización tiende a tener un clima autocrático y muy estructura

+ Litwin George and Stringer Robert: Motivation and Organizational Climate, 1968. Keith Davis, El Comportamiento Humano en el Trabajo, Editorial McGraw Hill, México 1983.

++Rensis Likert: The Human Organization 1967. En: Keith Davis, El Comportamiento Humano en el Trabajo, Editorial McGraw Hill, México 1983.

do, o más humano y participativo. Los pasos que componen el continuo se denominan sistemas 1, 2, 3, 4, refiriéndose a diferentes sistemas de administración. Likert llegó a la conclusión de que los climas de orientación más humana generan un nivel más elevado de buen desempeño y una mayor satisfacción en el empleo.

Las compañías que miden su clima trazan un diagrama del mismo utilizando los diagramas de perfil del clima, para tener una evidencia visual de los elementos firmes y débiles del mismo. - Los diagramas se han convertido en una base de examen y análisis del clima de la empresa para elaborar planes con el propósito de mejorarlo.

El clima es un concepto de sistemas que reflejan el estilo de vida completo de una organización. Cuando es factible mejorar ese estilo de vida, es probable que se produzcan ganancias - mensurables en el desempeño.

## 2.7 MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

### Modelo Autocrático.

El modelo autocrático está profundamente arraigado en la historia, se convirtió en el modelo prevaleciente durante la revolución industrial. Se basa en el poder, los que controlan deben tener el poder para exigir "Haga ésto, o de lo contrario" lo que significa que si un empleado no obedece las reglas, será castigado. Se trata de un sistema de amenazas que se basa en la motivación negativa respaldada por el poder.

En un ambiente autocrático, la gerencia se orienta hacia una autoridad oficial y formal. Esta cree que sabe lo que hace y el empleado tiene la obligación de seguir sus órdenes. Supone que los empleados deben ser persuadidos y presionados para que desarrollen sus trabajos, y que ésta es tarea de la administración. La gerencia es la que piensa, los empleados son quienes obedecen las órdenes. Esta es la teoría X, popularizada por McGregor, tomada como la perspectiva convencional de la gerencia. Este modelo establece un control rígido de los empleados en el trabajo.

En condiciones autocráticas se orienta el empleo la obediencia al patrón y no a un gerente. El resultado psicológico para el empleado es una dependencia de su jefe cuyo poder para contratar, despedir y "obligar" en casi absoluto. El patrón paga salarios mínimos porque los empleados tienen un desempeño mínimo. Estos tienen un desempeño mínimo y a veces renuente porque deben satisfacer necesidades de subsistencia para ellos y sus familias. Algunos empleados tienen mejor desempeño debido a impulsos internos de superación, porque abrigan una simpatía personal por el jefe, porque éste es "un líder nato" o debido a cualquier otro factor, pero la mayoría de ellos sólo aporta un desempeño mínimo.

El modelo autocrático es una manera útil de efectuar el trabajo por lo cual no debemos apresurarnos a condenarlo en forma absoluta. La imagen del modelo autocrático que se acaba de presentar es extrema; pero en realidad, el modelo existe en todas las tonalidades del gris, desde el muy oscuro hasta el muy claro. - Obtiene resultados aunque por lo común son de un nivel moderado. Su principal debilidad es su costo tan elevado en el aspecto humano.

El modelo de custodia

A medida que los gerentes comenzaron a estudiar a sus empleados, reconocieron pronto que aunque éstos no protestaban cuando sus jefes los trataban autocráticamente, era obvio que abrigaban "pensamientos de protesta". Había muchas cosas que querían decir y en ocasiones lo hacían cuando renunciaban o "perdían el equilibrio". Estaban llenos de sentimientos de inseguridad, frustración y agresión en contra de sus patrones. Puesto que no podían dar curso libre y directo de éstos sentimientos, en muchas ocasiones iban a sus hogares y descargaban la ira en sus familias y vecinos, de modo que la comunidad no se beneficiaba en lo absoluto con ésta clase de relaciones.

Los patrones progresistas vieron que era evidente que debían encontrar alguna manera de originar mayor satisfacción y una seguridad más firme para los empleados. Si la inseguridad, las --

frustraciones y la agresión de los trabajadores se pudieran disipar encontrarían más gozo en su trabajo. En cualquier caso, esto les proporcionaría una mayor calidad de vida en el empleo.

Para satisfacer las necesidades de seguridad de los trabajadores varias compañías iniciaron los programas de bienestar en las décadas de 1890 y 1900. Estos programas de bienestar, expresados en su peor forma, se conocieron con el nombre de paternalismo. En la década de 1930, los programas de bienestar social evolucionaron convirtiéndose en una variedad de prestaciones que le daban al empleado la seguridad buscada. Los patrones además de los sindicatos y el gobierno comenzaron a preocuparse por las necesidades de seguridad de sus trabajadores. Dicho de otra manera comenzaron a aplicar un modelo de custodia para la conducta en la organización.

El éxito del método de custodia depende de los recursos económicos. Si una organización carece de la riqueza necesaria para ofrecer pensiones y pagar otros beneficios, no puede aplicar ese método. La orientación gerencial resultante se encauza hacia el dinero para pagar el costo de los beneficios. Puesto que las necesidades físicas de los empleados ya están más o menos satisfechas, el patrón toma las necesidades de seguridad de segundo nivel como fuerza de motivación.

El método de custodia genera la dependencia del empleado en función de la organización. En lugar de depender de su patrón para obtener el pan cotidiano, los empleados dependen ahora de las organizaciones en lo tocante a su seguridad y bienestar. Tal vez esto se exprese con mayor exactitud diciendo que se agrega una dependencia de organización a una dependencia personal restringida con relación al patrón. Si los empleados tienen una antigüedad de diez años bajo el contrato sindical y un buen programa de pensiones, no pueden permitirse renunciar incluso a pesar de que tengan mejores perspectivas en otro lado.

Es evidente que el modelo de custodia, en la práctica destaca las recompensas económicas y las prestaciones adicionales. El empleado adquiere una preocupación psicológica por los factores

de conservación o mantenimiento.

Los empleados que laboran en un ambiente de custodia se sienten seguros, felices y complacidos, pero no están muy motivados, de modo que sólo ofrecen una cooperación pasiva. El resultado es que no producen mucho más vigorosamente que bajo el antiguo método autocrático.

El modelo de custodia se describe en su expresión extrema con el fin de demostrar el hincapié que se hace en las recompensas materiales, la seguridad, la dependencia de la organización y los factores de mantenimiento. Su gran ventaja es que brinda seguridad y satisfacción a los trabajadores, pero también padece de deficiencias. La más evidente de éstas últimas es que la mayoría de los empleados producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollar éstas últimas a un nivel más elevado. Aunque los trabajadores se sienten complacidos, no están plenamente satisfechos o realizados.

#### EL MODELO DE APOYO

El modelo de apoyo del comportamiento organizacional tuvo sus orígenes en el " principio de las relaciones de apoyo ". Tal y como lo expresó Rensis Likert cuando afirmó: " El liderazgo y otros procesos de la organización deben ser tales que aseguren una probabilidad máxima de que en todas las interacciones y relaciones con la organización, cada miembro podrá a la luz de sus antecedentes, valores y expectativas, considerar la experiencia como un apoyo y como algo que le permite desarrollar y conservar su sentido de valor e importancia personales " + .

El modelo de apoyo depende del liderazgo, en lugar de hacerlo del poder o el dinero. A través del liderazgo, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunción con los intereses de la organización. El líder supone que los trabajadores no son por naturaleza pasivos ni se oponen a las necesidades de organi-

+ Likert Rensis: New Patterns og Management, 1961. En: Keith Davis, El Comportamiento Humano en el trabajo, Editorial McGraw - Hill, México 1983.

zación, sino que se tornan así debido a su clima que los apoya debidamente en su trabajo. Si la gerencia les ofrece la oportunidad adecuada aceptarán responsabilidades, desarrollarán un impulso de colaboración y se superarán. Por consiguiente, la orientación de la gerencia debe tender a apoyar la actuación de sus empleados en el trabajo, más que simplemente respaldarlos concediéndoles el pago de los beneficios como sucede en el método de custodia.

Puesto que la gerencia apoya a los empleados en su trabajo, el resultado psicológico es un sentimiento de participación y colaboración en las tareas dentro de la organización. Es muy probable que digan "nosotros" en lugar de "ellos" al referirse a su organización. Se sentirán más firmemente motivados que con los modelos antes citados, porque sus necesidades de más alto orden se satisfacen mejor. Por lo tanto, despierta sus impulsos para trabajar.

La conducta de apoyo no es el tipo de comportamiento que requiere dinero. Más bien, forma parte del estilo de vida de la administración en el trabajo reflejado en la manera en que se relaciona con otras personas. El papel del gerente es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo.

#### EL MODELO COLEGIADO

Una extensión útil del modelo de apoyo es el llamado colegiado. El término "colegiado" se relaciona con un cuerpo de personas que tienen un propósito común, es decir, se trata de un concepto de equipo. El modelo colegiado es útil sobre todo en laboratorios de investigación y ambientes de trabajo similares y también está evolucionando gradualmente hasta llegar a otras situaciones de empleo.

El modelo colegiado tiene cierta aplicación en el trabajo fabril y de oficina, a pesar de que es más difícil de aplicar en éstos sitios debido a que casi siempre prevalece en ellos un ambiente de trabajo más rígido. Existe una relación de contingencias en la que el modelo colegiado tiende a ser más útil en tra



bajas no programadas, en un ambiente intelectual y con una libertad considerable de acción.

El modelo colegiado depende de que el gerente desarrolle un sentimiento de sociedad con los empleados. El resultado es que éstos se sienten necesarios y útiles, sienten que los gerentes realizan también su propia contribución de modo que es fácil aceptar y respetar sus papeles dentro de la organización. Consideran que éstos son colaboradores conjuntos más que jefes.

La orientación gerencial se encamina hacia el trabajo en equipo y se considera que la administración es el entrenador que capacita a un mejor equipo. El empleado responde a ésta situación con un sentido de responsabilidad. Por ejemplo, los empleados producen trabajos de calidad no porque la gerencia les ordena hacerlo o porque el inspector los descubrirá si no lo hacen, sino porque en su fuero interno sienten la obligación moral de brindar a otros una calidad elevada. También sienten la obligación de apoyar las normas de calidad que dan reconocimiento a sus emplees y a su compañía. El resultado psicológico del método colegiado para el empleado es la autodisciplina. Al sentirse responsables, los empleados se disciplinan a sí mismos para tener un desempeño en el equipo. En ésta clase de ambiente, los empleados experimentan casi siempre cierto grado de satisfacción, de contribución valedora, de autorrealización o autoactualización. Esta autoactualización conduce a un entusiasmo moderado en su desempeño.

## 2.8 AMBIENTE DE TRABAJO

Las condiciones físicas en que se desarrolla el trabajo tienen importancia tanto en lo que se refiere al rendimiento y calidad como a la adaptación que puede tener la persona con su trabajo.

Los principales componentes del ambiente físico en que se realiza el trabajo son:

1. La limpieza de los locales
2. La ventilación
3. La temperatura

4. La iluminación
5. El acondicionamiento cromático
6. Los ruidos y vibraciones

La limpieza de los locales de trabajo constituye la primera premisa a resolver si se quiere tener un ambiente de trabajo positivo. La limpieza actúa en dos sentidos: por una parte constituye un índice de la salubridad de la empresa, ya que la basura puede constituir un medio muy adecuado para la propagación de ciertas enfermedades; por otra parte el nivel de limpieza y orden correlaciona con el nivel de organización de una empresa.

Los niveles de suciedad y desorden son indicativos de + :

- a) Una organización defectuosa
- b) Un mando intermedio con escasa profesionalidad
- c) Una defectuosa formación y adiestramiento de los trabajadores
- d) Unos controles inexistentes o defectuosos

Normalmente, cuando no hay limpieza, aparecen una serie de vicios organizativos que producen las siguientes consecuencias + :

1. Una adaptación deficiente de los grupos de trabajo
2. Una disminución de la cantidad producida y, sobre todo de las calidades.
3. Una rentabilidad por debajo de la que es posible
4. Un aumento de la accidentabilidad

El problema de la limpieza plantea ciertas cuestiones que tienen relación con el adiestramiento de los trabajadores, ya -- que si no se les acostumbra desde el primer momento a tener en perfectas condiciones de limpieza y orden su puesto de trabajo, después es muy difícil hacerlo; se ha creado una situación de hecho que cuesta romper por considerar los operarios que aumentan las cargas de trabajo o que deben realizar funciones que están por debajo de sus obligaciones profesionales. Las condiciones de limpieza tienen mayor importancia en aquellas situaciones en que se puedan producir enfermedades.

+ Ballesteros Pulido Ramón: La Psicología Aplicada a la Empresa, La Conducta de Trabajo, Ediciones CEAC, Barcelona España.

La necesidad de que el aire de los locales de trabajo sea lo más puro posible, viene dada por el hecho de que todo trabajo industrial comporta fatiga muscular, la que exige una oxigenación del aire que se respira. La fatiga muscular se produce por el consumo de oxígeno, circunstancia que hace que, de no existir una aireación constante, aumenten los niveles de anhídrido carbónico, y vapor de agua, con lo que aumentaría fuertemente la fatiga al dificultar una respiración conveniente.

La ventilación de los locales de trabajo implica dos problemas: que se realice la suficiente entrada de aire sano para compensar el viciado y que, en aquellos lugares en los que se producen polvos, gases, humos, etc., sean captadas las emanaciones para evitar que las inhalen los trabajadores.

Una acción positiva de cara a la aireación y ventilación de los locales incluye las siguientes medidas:

1. Hay que procurar que exista una ventilación natural constante, aunque regulable según las variaciones climatológicas que existan. Complementariamente, cuando la ventilación natural sea insuficiente, debe de existir un sistema de ventilación forzada.
2. Deben emplearse los procedimientos industriales que menos contaminen el ambiente.
3. Cuando no se pueda evitar la producción de humos, polvos, vapores, etc. se deben de instalar los correspondientes sistemas de aspiración.
4. Cuando no se pueda evitar la producción de polvos o partículas y exista riesgo de que no serán absorbidas por el sistema de aspiración, deben de disponerse de mecanismos que los fijen o dificulten la suspensión de los mismos en el aire.
5. En casos en que exista imposibilidad de captar los polvos, humos o partículas, deben utilizarse las caretas de protección.

Con relación a la temperatura hay que distinguir dos situaciones distintas:

1. El calor que soporta una persona, como consecuencia del grado

termométrico existente y que hace que, cuando trabaja, aumente la fatiga fisiológica y por tanto la necesidad de descanso.

2. La sensación de calor que viene dada por circunstancias peregrinas y por la confluencia exterior de los tres variables siguientes:

- Grado termométrico
- Grado hidrométrico
- Movimiento del aire

La sensación de calor es función de la temperatura, de la humedad existente y de la velocidad del aire.

Para disminuir la sensación de calor lo que se debe hacer es disminuir en lo posible el grado de humedad de agua y aumentar el movimiento del aire.

La sensación de calor, al ser el resultado de tres variables hace que la fatiga que se sienta sea no sólo fisiológica, sino también nerviosa, con lo que las consecuencias negativas pueden ser mucho más graves.

Reglas concretas que se deben de tener en cuenta para mantener la temperatura de las empresas.

1. Ha de mantenerse una temperatura ambiental relativamente constante, dentro de variaciones que se puedan gobernar, para permitir cambiarlas ligeramente de vez en cuando y combatir así la monotonía.
2. Hay que renovar el aire oxigenándolo y logrando que no quede ni muy seco, ni muy húmedo.
3. El aire debe moverse, pero sin que llegue a molestar, teniendo en cuenta que la molestia depende de la temperatura del ambiente y del tipo de trabajo.

Las recomendaciones en cuanto a temperatura son las siguientes:

- Trabajos de oficina 20 a 22 grados
- Trabajo sedentario 19 a 21 grados
- Trabajo semiactivo 16 a 18 grados
- Trabajo activo 15 a 17 grados

Los problemas de iluminación tienen una importancia primor-

dial en la fatiga sensorial, ya que los estímulos luminosos, junto con los auditivos son los que producen mayor desgaste nervioso.

En cuanto a la iluminación se plantean aspectos cuantitativos y cualitativos, es decir, de la cantidad de luz que se precisa para trabajar con bienestar visual y de las características que ha de tener esa luz.

El aspecto cuantitativo depende de la intensidad que se mide en lux.

El aspecto cualitativo depende de una serie de factores como son la difusión, la dirección, el calor, la brillantez y los deslumbramientos.

Para calcular la intensidad lumínica ( cantidad de lux ) precisos en cada trabajo hay que tener en cuenta dos aspectos:

- El alumbrado general preciso para que la iluminación sea buena
- El alumbrado concreto del puesto de trabajo, que tiene que ser mayor que el general, pero que tiene que tener cierta proporcionalidad, ya que si la diferencia es excesiva, se pueden producir deslumbramientos.

La iluminación incide en la producción puesto que los estímulos visuales que tiene que percibir el trabajador los percibe con mayor rapidez y precisión con una iluminación intensa, lo que hace que pueda trabajar con mayor velocidad y precisión y -- que disminuya la fatiga nerviosa.

El color es una radiación que forma parte del espectro. A esta radiación que tiene el color es a la que se atribuye parte de los efectos físicos y psicológicos del color.

Los estudios realizados sobre acondicionamiento cromático se basan principalmente sobre una serie de efectos psicológicos y psicofisiológicos que los colores producen en los individuos. Los principales efectos que producen son:

1. Se distinguen colores cálidos y colores fríos.

Los colores cálidos son: El amarillo, el naranja, el rosa y el rojo.

Los colores fríos son: el verde, el azul y el violeta.

2. Cada color tiene alguna propiedad psíquica o psicofisiológica particular. Así tenemos entre los colores cálidos:

- El Amarillo proporciona alegría, se asocia con el sol
- El rojo llama la atención, excita y da mal humor, suele asociarse con la sangre.

Entre los colores fríos:

- El verde proporciona sensación de optimismo y bienestar, suele asociarse con la naturaleza.
  - El azul de la sensación de espacio abierto en los tonos claros y deprime en tonos oscuros.
  - El violeta tiene un efecto sedante
3. Los colores fríos son, en general, del agrado de los hombres y los colores cálidos de las mujeres.
4. Las tonalidades claras de los colores proporcionan mayor alegría, por contra las tonalidades oscuras proporcionan sensación de tristeza.
5. Los colores claros dan sensación de agrandar los locales. Por el contrario, los colores oscuros la dan de empequeñecerlos.
6. Existe influencia de los colores sobre la actividad muscular. Por medio de test apropiados se han sometido grupos de trabajo a distintas clases de luz, observándose que el rendimiento muscular aumentaba ligeramente al pasar de la luz natural a la luz monocromática azul, un poco más con la luz verde y aún más con la luz amarilla.
7. Los colores complementarios unidos realzan cada uno de ellos.

Los estímulos auditivos constituyen un problema grave en la vida moderna, sobre todo en la ciudad y la industria, ya que son estímulos de tipo sensorial o nervioso que pueden producir, y de hecho producen, fatiga nerviosa, con todas las secuelas que ésta trae consigo. Los ruidos elevados pueden producir alteraciones sensitivas como las sorderas profesionales.

En el sonido se deben de distinguir dos cualidades:

1. La intensidad, que depende de la amplitud de las vibraciones. Mientras la amplitud sea mayor, el sonido será más intenso.
2. El tono o altura, que depende del número de vibraciones exis-

tentes en la unidad de tiempo. Según sean pocas o muchas, el --  
tono será grave o agudo.

De la combinación de intensidad y tono, está la diferencia  
ción de los sonidos y se caracterizan de la siguiente forma:

1. Ruidos propiamente dichos: Ondas sonoras de fuerte intensi-  
dad y tono grave
2. Trepidaciones: Ondas sonoras de poca intensidad y tono agudo.
3. Chirridos: Ondas sonoras de intensidad audible, discordantes  
y de tono agudo.

En la lucha contra el ruido se deben de tener en cuenta los  
puntos siguientes:

1. Evitar las causas del ruido o atacarlo en sus orígenes
2. Utilizar locales convenientemente insonorizados
3. Valerse de protecciones individuales
4. Ritmatizar y armonizar los ruidos

La música industrial es una aplicación moderna de algo que --  
se venía haciendo desde antiguo. Efectivamente, desde los tiem-  
pos más remotos, el hombre ha sentido la necesidad de acompañar  
su trabajo, sobre todo cuando era de grupo, con canciones o el --  
son de instrumentos musicales.

Entre las condiciones a tener en cuenta respecto a la música  
industrial están las siguientes:

1. No debe utilizarse en aquellos trabajos que de por sí sean rui-  
dosos, ya que entonces para oírse, la intensidad debería ser  
muy alta, lo que haría que aumentase el nivel de agresión acús-  
tica.
2. Se recomienda que emisión no sea ininterrumpida, de ser así po-  
dría llegar a ser fatigoso. La experiencia aconseja que se --  
emitan durante dos periodos de 20 a 30 minutos pasada la media  
jornada de mañana y de tarde. En caso de trabajadores en for  
nada continua se recomienda que la emisión sea alrededor de --  
la quinta y sexta hora de trabajo.

Son los momentos en que comienza a manifestarse la tendencia  
a la fatiga.

3. La intensidad de emisión debe ser reducida para que la música quede en un segundo plano y no interfiera el trabajo. Los programas deben de variarse a ser posible todos los días. El tipo de música adaptado es el melódico.

## 2.9 MORAL LABORAL

Varios autores han estudiado la moral laboral, al respecto Katz (1949) señala, que la buena adaptación o moral implica dos factores: "La existencia de una meta común entre los miembros del grupo y la aceptación de resoluciones socialmente reconocidas para la consecución de la meta " + .

La gran cantidad de investigaciones llevadas a cabo en el Survey Research Center de la Universidad de Michigan, ha permitido a Katz (1949) ofrecer cuatro dimensiones de la moral + :

1. Satisfacción intrínseca en el trabajo
2. Orgullo por pertenecer al grupo de trabajo
3. Satisfacción personal y grupal con salarios u oportunidades de ascenso.
4. Identificación con la empresa".

Desde el punto de vista de la dirección, el problema de la moral del empleado consiste en promover en éste, el sentimiento de " colectividad " el " sentimiento de identificación junto con el interés por los elementos de su propio empleo, por las condiciones de trabajo, por los compañeros, por los superiores, por los directivos y por la empresa "tal como lo señala Blankenship (1939) ++. Dicha moral contribuye a que se consigan los objeti-

+ Katz D.: Employee Groups: What Motivates Them and How They Perform Advanc. 1949. En: Perez Uribe Graciela, La Motivación En Las Organizaciones Laborales, Editorial Francisco Mendez Oteo, México 1978.

++Blankenship A.B.: Methods of Measuring Industrial Morale, 1939 En: Perez Uribe Graciela, La Motivación En Las Organizaciones Laborales, Editorial Francisco Mendez Oteo, México 1978.



vos de la organización. La moral elevada de los empleados es importante ya que la productividad y la eficiencia en el funcionamiento de una fábrica, empresa o institución, depende sobre todo de la colaboración de los empleados en la tarea de alcanzar los niveles de producción necesarios.

Las condiciones del grupo que afectan la moral son por lo menos tres:

- a) El grado en que los miembros de un grupo tienen un objetivo común.
- b) El grado en que el objetivo es considerado valioso
- c) El grado en que los miembros sienten que el objetivo puede ser alcanzado.

Las palabras usadas para describir la moral laboral alta --- son:

- a) Espiritu de equipo
- b) Esfuerzo sostenido
- c) Entusiasmo
- d) Resistencia a los contratiempos

Se supone que los grupos con alta moral o buena adaptación realizan el trabajo con un mínimo de altercados y que lo hacen --- porque quieren hacerlo y no porque temen no hacerlo.

Al describir grupos con baja moral o adaptación inadecuada, se pueden usar términos como:

- a) apatía
- b) Altercados
- c) Celos
- d) Esfuerzos desunidos
- e) Pesimismo

El entusiasmo es el valor más alto y la apatía el más bajo, porque implica completa ausencia de esfuerzo, aun el de defensa personal.

No debe suponerse que todos los miembros del grupo piensan de la misma manera en cualquier situación. Hay que tener en --- cuenta las diferencias individuales. Sin embargo, el grupo constituye una unidad y tiene su forma peculiar de trabajar.

Los grupos tienen su propia personalidad.

El término " espíritu de equipo " describe la relación entre varias personas. Sugiere que:

- a) Los miembros piensan en términos de " nosotros " más que en los de "yo". Esto conlleva base sólida de compañerismo, identificación y comprensión.
- b) Los componentes se ayudan unos a otros. ( Ayuda para resolver problemas de trabajo así como protección a los miembros del grupo ).
- c) El éxito individual se considera como triunfo del conjunto es decir, existe identificación y facilidad en las respuestas, - aspectos que corresponden a la moral del grupo y que son la base de la cooperación, la responsabilidad social y la experiencia común de sus miembros.

El "esfuerzo sostenido" significa que el grupo no pierde de vista su objetivo cuando es afectado por la adversidad; significa perseverancia, pero no obstinación, confianza, más bien que creencia movida por el deseo; permanecer unidos y animarse mutuamente, más no subordinación y credulidad.

El "entusiasmo" lleva en sí, alta motivación.

Mientras que la motivación intensa puede conducir a la ansiedad y a la coacción que interfieren el trabajo, el grado de motivación unido con el entusiasmo, agudiza el interés y refuerza el espíritu de grupo.

El entusiasmo sugiere también que la motivación existe en la tarea en sí, sin ocupar puesto secundario. Cuando el entusiasmo está presente hay interés y excitación por realizar el trabajo, sin contar con alta recompensa por su realización.

Este término implica también que los individuos se estimulen unos a otros, a fin de efectuar esfuerzos mayores.

Resistencia a los contratiempos. La resistencia a los contratiempos es algo más que "esfuerzo sostenido", supone que el grupo continuará siendo constructivo a pesar del fracaso.

El grupo con alta moral no une sus fuerzas a las de un antiguo enemigo a fin de vencer al bando intermedio.

La contribución que se haga a la moral o sea a la buena --- adaptación, va a depender de cada persona de acuerdo con los factores de la personalidad que determinan diferencias en la energía y decisión. Igualmente las condiciones físicas son importantes, así como la satisfacción de las necesidades básicas del individuo ( salud, alimento apropiado, descanso, etc. ) y de las necesidades derivadas.

Factores psicológicos que influyen sobre la moral laboral

Los más importantes son el sacrificio mutuo, la participación en la moral del grupo, la experiencia de progreso hacia el logro de un objetivo, la tolerancia, la libertad dentro del grupo y la confianza en los dirigentes.

Sacrificio mutuo. Las personas toleran la privación y las penalidades si todas están sujetas a las mismas condiciones. -- Sin embargo, cuando se les da a algunos, privilegios especiales o se muestra favoritismo, las otras se desmoralizan.

La importancia del sacrificio mutuo se muestra por el hecho de que la injusticia es una queja común de los empleados contra sus jefes. Si un jefe explica a los empleados la necesidad de tomar ciertas decisiones, de adoptar determinada política o de insistir en el logro de alto grado de precisión, el número de quejas de éste tipo disminuye. El nivel de moral se eleva cuando el grupo sabe porqué se hacen ciertas cosas. Es también conveniente que los empresarios tengan reglas y normas definidas -- que les guíen en la selección de los individuos a los que ascenderán o darán tratamiento especial, de tal manera que los trabajadores no sospechen favoritismos.

Se admite por consiguiente, que el sacrificio no necesita ser factor de frustración, si la privación no se distribuye injustamente y sin uniformidad.

Participación. Cuando trabaja un grupo de personas, la moral es más alta si cada individuo en vez de ser simplemente tolerado, es activamente alentado a participar en el logro del objetivo común. Se debe conseguir que todas las personas sientan -- que sus esfuerzos son importantes, porque cuando una persona se

considera indispensable, se inclina más fácilmente a cooperar.

Cuando los hombres trabajan juntos en grupos o equipos relativamente pequeños, es conveniente que en lo posible sean similares en aptitud.

Si un hombre se considera inferior a causa de su menor habilidad, o debido a las críticas de los demás, cree que estorba. El absentismo y la insatisfacción se dan más frecuencia en los hombres que sufren de éste sentimiento de inferioridad.

Las excusas que dan de su conducta se caracterizan porque intentan encubrir su actitud de inferioridad. Admitir la inferioridad representa moral aún más baja, puesto que indica pérdida del respeto propio.

Cuando los hombres trabajan en grupos pequeños es conveniente colocar juntos a los que congenien. Debe alentarse el espíritu de equipo y el entendimiento armonioso entre sus componentes, porque hay muchas clases de trabajo en los que la conversación no impide el rendimiento.

Cualquier condición que disminuya la dignidad del hombre devalúa su libre participación en el esfuerzo del grupo. El que a los hombres les guste holgazanear no siempre significa que sean perezosos, en varias ocasiones se debe a que su moral es baja. La holgazanería como tal, es desagradable y por consiguiente carece de motivo.

Experiencia de progreso. El espíritu de equipo permanece alto si el esfuerzo colectivo da lugar al progreso. Las promociones o los ascensos tienen siempre efecto estimulante. No es preciso, sin embargo, elevar los sueldos y ascender a menudo para que se produzca una experiencia de progreso. Un rendimiento mayor, una mayor seguridad en el trabajo, una coordinación mejor de esfuerzos y una responsabilidad incrementadas son formas de progreso, pero para que sean experimentadas como tales, es necesario que las personas conozcan la mejora.

Tolerancia y libertad. La tolerancia y la libertad son esenciales para desarrollar la cooperación y el espíritu de grupo. Cuando se presiona a las personas y la atmósfera es autoritaria,

en lugar de democrática, raramente se encuentran la tolerancia y la cooperación.

La frustración no facilita la tolerancia. Si se realizan -- esfuerzos para reducir el mínimo las frustraciones en una situación de trabajo, se reducirán también las agresiones de los individuos entre sí. En situaciones libres, los hombres pueden llegar a conocerse los unos a los otros. El familiarizarse con un sujeto y sus problemas hace que se le tolere. La carencia de tales conocimientos produce actitudes críticas e intolerables. El descubrir faltas y regañar por pequeños detalles son signos de intolerancia y coartan la libre conducta de los demás.

Confianza en los dirigentes. Para crear confianza en sus -- empleos, la compañía debe tener un plan para seleccionar dirigentes con orientación social, justos y capaces. Algunos individuos son poseedores del don del mando y esto quizá está más relacionado con la actitud y personalidad que con la inteligencia superior. Los mandos deben tener interés natural por las personas y estar emocionalmente equilibrados. Combinando la selección -- con el entrenamiento, la empresa estará en condiciones de mejorar en gran medida, la efectividad de sus dirigentes y elevar así, la moral de sus empleos.

## 2.10 COMUNICACION DEL EMPLEADO

La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento que tiene una persona con otra +. Es una manera de establecer contacto con otros por medio de ideas, hechos, pensamientos y valores. Se trata de un puente de comprensión entre -- las personas, de modo que puedan compartir lo que sienten y conocen.

Un punto importante con respecto a la comunicación es que -- siempre implica la participación de dos personas un emisor y un receptor. Una persona sola no puede comunicarse, y sólo un re--

+ Wofford Jerry, Gerloff Edwin and Cummins Robert, : Organizatio--  
nal Communication: The Keystone to Managerial Effectiveness, --  
1977. En: Davis Keith, El Comportamiento Humano en el Trabajo,  
Editorial McGraw Hill, México 1983).

coptor logra completar el acto de comunicación.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si esta no se produce, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros, la gerencia no recibe entradas de información y la administración está incapacitada para girar instrucciones. Es imposible coordinar el trabajo y la organización se derrumbará a causa de ello. También la cooperación se imposibilita porque las personas no logran comunicar sus necesidades y sentimientos a quienes las rodean. Se puede afirmar con certeza que cada acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Desde el punto de vista de la administración, todos los actos de la gerencia deben pasar por el cuello de botella de la comunicación. Las grandes ideas gerenciales se reducen a meras reflexiones si el gerente no las pone en ejecución por medio de la comunicación. Los planes del gerente pueden ser los mejores del mundo, pero mientras no se comuniquen no valdrán nada.

Cuando la comunicación es eficiente, tiende a generar un mejor desempeño en el trabajo y una mayor satisfacción en el empleo ++. Las personas comprenden mejor sus empleos y se sienten parte de ellos. En algunas circunstancias llegan incluso a sacrificar privilegios, obtenidos con anterioridad, porque consideran necesario hacerlo en un momento dado.

El proceso de comunicación es el método mediante el cual un emisor se pone en contacto con un receptor por medio de un mensaje.

El proceso de comunicación incluye seis pasos:

- El primer paso comienza cuando el emisor decide compartir el contenido de su mensaje con alguien, experimenta la necesidad de comunicarse, desarrolla una idea o selecciona la información que va a compartir.

++ Roberts Karlene and Reilly: Some Correlations of Communication Roles in Organizations, 1979. En: Davis K. Gith, El Comportamiento Humano En El Trabajo, Editorial McGraw Hill, México 1983.

- El segundo paso, codificar, implica dar significado a las formas simbólicas, incluyendo hablar, escribir o un comportamiento no verbal
- El tercer paso, la transmisión del mensaje, debe superar interferencias tales como una dicción confusa, el uso ininteligible de las palabras, la distorsión producida por los aparatos de grabación, el ruido y una letra ilegible.
- Cuarto paso, Recepción. Los sentidos de la vista y el oído del receptor se activan al recibirse el mensaje transmitido. La gente tiende a tener una atención selectiva ( escucha los mensajes que le interesan pero no los demás ) y una percepción selectiva ( escucha las partes del mensaje que están de acuerdo con lo que desea oír ) que son la causa de una interpretación incompleta y deformada de la comunicación.
- Quinto paso, Descodificar el mensaje corresponde al receptor. El receptor define palabras e interpreta gestos durante la ---transmisión hablada. Los mensajes escritos dan más tiempo para descodificar. El receptor evalúa el valor nominal y las implicaciones del mensaje, basándose en lo que para él significa los símbolos. Estos están sujetos a una interpretación que se basa en las preferencias personales, culturales y profesionales del receptor, y pueden no significar lo mismo para éste --que para el emisor. El proceso de la comunicación depende mucho de que el receptor comprenda la información.
- Sexto paso, Retroalimentación, es importante que el emisor sepa que el mensaje ha sido recibido e interpretado con exacti---tud, se da un retorno de información del receptor hacia el emisor en forma que hace posible la autocorrección o autocontrol.

La comunicación descendente va del superior al subalterno pasando por los niveles administrativos. Esta comunicación es ---principalmente directiva y ayuda a coordinar las actividades de distintos niveles de jerarquía, indicando al subalterno lo que -debe hacer y proporcionar la información necesaria para relacionar sus esfuerzos con las metas de la organización. Incluye ---doctrinamiento oral y escrito, educación y demás información pa-

ra influir en las actitudes y conductas de los subalternos. --- Las formas comunes de comunicación descendente son los manuales para empleados, manuales de procedimientos, hojas de descripción de empleos, entrevistas de calificación de desempeño, asesoramientos a empleados, sistema de altavoces, cartas, memorandum, boletines, murales, casilleros de información, periódicos de la institución, informes anuales, cadena de mando, carteles, mensajes entregados con el cheque de paga. La comunicación descendente contribuye a una mayor insatisfacción de las subalternas que la comunicación ascendente sea cual fuere la calidad del mensaje.

La comunicación ascendente es el medio á través del cual el personal puede informar a los niveles superiores acerca de las diferentes situaciones que vivencia en su trabajo.

Las técnicas administrativas más nuevas han fomentado la delegación de autoridad y una mayor implicación personal de decisiones, creando por tanto la necesidad de una comunicación ascendente exacta. La comunicación ascendente proporciona el medio de motivar y satisfacer al personal mediante intervención de los empleados. La supervisora resume la información y la transmite hacia arriba al nivel siguiente, para que sea usada en la toma de decisiones. Entonces éste nivel resume su acción y transmite la información al nivel siguiente, como cada uno de los niveles tiende a influir en el informe adornándolo con información que arroje una luz más favorable con ese nivel, hay un proceso natural de filtración a medida que sube la información. Para cuando llega a la administración superior, se ha refinado muchísimo.

A pesar de ésta influencia, la subalterna se encuentra a menudo en condiciones de evaluar la situación con mayor exactitud que sus superiores. Una empleada puede tener una solución mejor para un problema, que la de su supervisora de primera línea; ésta a su vez puede saber más respecto a la situación que una administradora media y así sucesivamente. Por consiguiente, es importante una comunicación ascendente precisa para una solución eficaz de los problemas. Las subalternas deben sentirse en li-



bertad para comunicarse en forma ascendente, proporcionando información que se haya solicitado o no y deben poder hacerlo, sin lo cual la administración carecerá de la información necesaria, y tanto las administradoras como las subalternas se sentirán frustradas. Los medios ordinarios de comunicación ascendente incluyen las conversaciones frente a frente, la política de puertas abiertas, reuniones del personal, comisiones especiales, informes escritos, evaluaciones de desempeño, procedimientos de quejas, entrevistas de salida, encuestas sobre actitudes, buzones de sugerencias, asesoramiento, cadena de mando, así como una administración participante, consultiva y democrática en general.

La comunicación lateral u horizontal se efectúa entre departamentos o miembros de personal que se encuentran en el mismo nivel de la jerarquía y se emplea casi siempre para coordinar actividades. La necesidad de comunicación lateral aumenta a medida que aumenta la interdependencia. Por ejemplo, se vuelve más importante en situaciones en que una trabajadora inicia una tarea que otra termina. La usa también el staff para transmitir información técnicas a las autoridades de línea y puede contener aspectos subjetivos y emocionales. Se emplea a menudo comités, conferencias y reuniones para facilitar la comunicación horizontal.

## 2.11 RELACIONES HUMANAS

Por Relaciones Humanas se entiende toda clase de trato o interrelación entre dos o más personas +.

Las relaciones humanas son el camino que nos permite:

- a) Saber porque una persona actúa como lo hace
- b) Entender los actos propios que hasta entonces parecían ajenos a la persona.
- c) Comprender mejor el comportamiento de los integrantes del grupo.

+ Material Mimeografiado Del Curso De Relaciones Humanas, I.N.S.S México 1986.

Lo anterior permite a cada persona:

- Modificar favorablemente algunos aspectos de la conducta que resulten inadecuados.
- Ser más tolerante tanto consigo mismo como con los demás
- Adoptar una actitud de respeto por todos los individuos

Para lograr el establecimiento de relaciones humanas es necesario conocer y comprender todos los factores que las determinan. Como son los de interacción, la personalidad de los individuos, el determinismo de su conducta y sus motivaciones sociales, así mismo es necesario tomar en cuenta la presencia de ansiedad, angustia y autoridad lo cual puede facilitar o dificultar el establecimiento de relaciones humanas ya sea en el núcleo familiar, social o laboral.

Las propias características personales son las determinantes más importantes de la manera de interactuar con los demás y de ahí el tipo de relación que se establezca. Por lo tanto las Relaciones Humanas pueden ser: Indiferentes, agradables o desagradables +, cada persona contiene dentro de su biografía individual en diferentes proporciones experiencias de éstos tres tipos.

Entre los principales objetivos del estudio de las Relaciones Humanas están:

- a) Mejorar las relaciones entre las personas a través del conocimiento y la comprensión de cada uno.
- b) Hacer más fácil y eficaz la comunicación interpersonal
- c) Eliminar motivos de fricción
- d) Encontrar satisfacción en la relación con los demás

Para lograr cumplir con los objetivos señalados es conveniente conocer los factores que influyen en toda interacción, éstos factores pueden ser de tres tipos: Físicos, psicológicos y culturales, algunos ejemplos de éstos serán la estatura, la comple-

\* Material Mimeografiado Del Curso De Relaciones Humanas, I.N.S.S México 1936.

xión y color de piel, para el primero; la memoria, responsabilidad, inteligencia y seguridad para el segundo y la educación, religión, tradiciones y alimentación para el tercero.

Por lo anterior, las posibilidades de combinación de todas éstas características son tales, que no hay manera de que existan dos individuos idénticos por lo que se dice que cada individuo es único, con una personalidad propia.

## 2.12 CAMBIO EN EL TRABAJO

El cambio es una forma de vida necesaria en la mayoría de las organizaciones. De hecho, el cambio es un fenómeno que rodea a todos los seres humanos: en el ambiente social, en los procesos biológicos. Comenzando con los primeros momentos de su existencia, la persona aprende a enfrentarse al cambio adaptándose a él. Puesto que los seres humanos se adaptan y están acostumbrados al cambio, ¿a qué se debe que con frecuencia se resistan a él en su ambiente de trabajo?

Cambio en el trabajo se refiere a cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo +. Toda la organización tiende a verse afectada por el cambio en cualquiera de los puntos que la componen.

Las organizaciones tienden también a lograr un equilibrio - en su estructura social, lo que significa que las personas desarrollan un conjunto establecido de relaciones con su ambiente. - Aprender a asociarse unas con otras, a desempeñar sus trabajos y a esperar lo que venga después. Cuando los empleados son incapaces de efectuar los ajustes adecuados a las alteraciones que se presentan, la organización se encuentra en un estado de desequilibrio.

+ Glueck William, Managers, Mobility, and Morale, 1974. En: Davis Keith, El Comportamiento Humano En El Trabajo, Editorial McGraw Hill, México 1983

El cambio en el trabajo se complica más aún por el hecho -- de que no produce un ajuste directo, sino por el contrario, opera recurriendo a las actitudes de cada empleado para producir -- una respuesta que está condicionada por los sentimientos que se tienen con relación al cambio.

Los individuos interpretan cada cambio de acuerdo con sus - actitudes. Lo que las personas sienten respecto a un cambio es lo que determina cómo responderán al mismo. Estos sentimientos no son el resultado del azar, sino algo causado. Una de las causas son los antecedentes personales del individuo, se refieren a los procesos biológicos, su pasado y sus experiencias sociales - fuera del trabajo. Esto es lo que los individuos aportan a sus sitios de empleo. Otra causa es el ambiente en el trabajo mismo. Esto refleja el hecho de que los trabajadores son miembros de un grupo y que están influenciados por sus códigos, patrones y normas.

Aunque las personas interpretan el cambio en forma individual a menudo manifiestan su adhesión al grupo uniéndose a alguna res puesta uniforme al cambio. Esta respuesta hace posible acciones aparentemente ilógicas, tales como el abandono de labores cuando es evidente que sólo unas cuantas personas desean sinceramente - hacerlo. Otros empleados que se sienten descontentos aprovechan un movimiento de éste género como oportunidad para manifestar su insatisfacción y confirmar su afiliación al grupo, uniéndose a - él en una acción social.

Al tratar de conservar el equilibrio, el grupo elabora res puestas para volver a su mejor modo de vida percibido siempre -- que se produce un cambio. Por lo tanto, cada presión genera una contrapresión dentro del grupo, cuyo resultado neto es un mecanismo autocorrector mediante el cual las energías se utilizan para restaurar el equilibrio siempre que el cambio entraña alguna ame naza. Esta característica autocorrectiva de las organizaciones se denominan homeostasis; en otras palabras, las personas actúan en cierta forma para establecer un estado constante de satisfacción necesario y para protegerse de las perturbaciones provo--

das en dicho equilibrio.

Cualquier cambio implica alguna pérdida psicológica debido a la tensión que impone en las personas mientras tratan de adecuarse a él. En algunos casos, los costos psíquicos del cambio resultan tan graves que afectan incluso la salud física de los empleados. Cada persona tiene un nivel de tolerancia al cambio. Cuando se sobrepasa este nivel, se originan respuestas corporales asociadas con la tensión, las cuales suelen minar la salud física. En algunos circunstancias se registran cambios sostenidos durante un período determinado, provocando tensiones acumulativas que finalmente generan una sobrecarga en el sistema nervioso de la persona.

Los ascensos y la transferencia representan un tipo importante de cambio. Los empleados buscan a menudo cambios de esta naturaleza para avanzar y gozar de mejores oportunidades. La gerencia se los impone por la fuerza, sino que ofrece la oportunidad y los empleados la eligen o la solicitan. Incluso a pesar de que éstas clases de desplazamiento son buscados por algunos empleados, encierran, no obstante, costos psíquicos sustanciales. Estos implican que los trabajadores deben aprender nuevas actividades y establecer amistades nuevas. Se ven obligados a desempeñar papeles diferentes y con frecuencia deben colaborar con otros grupos de trabajo. También es probable que cambie su posición, y todas éstas actividades implican costos psíquicos porque exigen que el empleado se habitúe a situaciones desconocidas.

Algunos de los ascensos exigen cambios a otras localidades. Estos cambios propenden a implicar grandes costos psíquicos porque exigen más ajuste. También suelen involucrar a la familia del empleado, de manera que a veces se complica más aún la resolución de esas situaciones. Si hay niños de por medio, es probable que no quieran alejarse de sus amigos y del medio con el que están familiarizados. También puede suceder que la esposa tenga un empleo y no desee abandonarlo. Las compañías que piden a sus empleados que se trasladen a otros lugares han descubierto que deben hacerlo con extrema cuidado, dando atención especial a las ne-

cosidades humanas para reducir los costos psíquicos implicados +.

Los empleados tienden a resistir al cambio debido a sus --- costos. Esta resistencia la ofrecen tanto gerentes como trabajadores, hoy ocasiones en que la barrera más decidida a su introducción es la resistencia de los gerentes a nuevas ideas y métodos novedosos. La resistencia al cambio puede ser tan obstinada entre los empleados como entre trabajadores, y no respeta posiciones ni empleos.

Aunque las personas tienden a resistirse al cambio, ésta -- propensión se ve contrarrestada por el deseo de encontrar nuevas experiencias y por las recompensas que suelen acompañar al cambio. No todos los cambios encuentran oposición, muchos de ellos son buscados por los empleados. Otros son tan triviales y rutinarios que la resistencia, si es que se presenta, es demasiado débil para que se haga evidente. La lección que debe aprender -- la gerencia es que cualquier cambio puede representar un éxito o un problema, lo cual depende de la habilidad con que se maneje -- para reducir al mínimo la resistencia.

El hecho de que un grupo sea inteligente no significa necesariamente que comprenderá y aceptará mejor el cambio. Con frecuencia sucede todo lo contrario, porque el grupo utiliza su inteligencia sobresaliente para justificar más razones para resistirse al cambio. La inteligencia se usa ya sea en favor o en -- contra del cambio, por lo cual es frecuente encontrar que grupos con nivel elevado de educación se oponen al cambio tanto como -- los demás.

La resistencia al cambio se divide en tres clases generales

+ :

- . Objeciones lógicas y racionales
- . Tiempo requerido para adecuarse
- . Esfuerzo adicional para reaprender

+ Davis Keith: El Comportamiento Humano En El Trabajo, Editorial McGraw Hill, México 1983.

- . Posibilidad de condiciones menos deseables, como por ejemplo, capacidad o menor nivel.
- . Costos económicos del cambio
- . Factibilidad técnica del cambio puesta en duda

#### Actitudes psicológicas y emocionales

- . Temor a lo desconocido
- . Escasa tolerancia
- . Desagrado hacia la gerencia u otro agente de cambio
- . Falta de confianza en otros
- . Necesidad de seguridad, búsqueda de status quo

#### Factores sociológicos; intereses de grupo

- . Coaliciones políticas
- . Valores de grupo de oposición
- . Criterio anticuado y estrecho
- . Intereses establecidos
- . Deseo de conservar amistades existentes

Estos tipos funcionan en combinación, dando origen a la actitud general de cada empleo en conexión con el cambio.

La resistencia lógica se origina debido al tiempo y esfuerzo que se requieren para ajustarse al cambio, incluyendo deberes de trabajos nuevos que es preciso aprender.

La resistencia psicológica es "lógica" en lo que respecta a actitudes y sentimientos de los empleados individuales en lo relativo al cambio. Pueden sentir temor por lo desconocido, desconfianza por el liderazgo del gerente o sentir que su seguridad se ve amenazada.

La resistencia sociológica es "lógica" en lo relativo a los intereses y los valores de grupo. Los valores sociales son fuerzas poderosas del medio ambiente, de modo que es preciso tomarlas en consideración con suma cuidado. Existen coaliciones políticas, valores de sindicatos laborales de oposición e incluso -- distintos valores de la comunidad. A nivel de grupos pequeños, hay actitudes de trabajo que pueden ser perturbadas por los cambios. Evidentemente, éstas tres clases de resistencia deben ma-

nejarse de modo eficiente para que los empleados acepten al cambio con espíritu de colaboración.

Los cambios se consideran casi siempre como algo que requiere las tres etapas siguientes:

- . Descongelamiento
- . Cambio
- . Recongelación

Descongelamiento significa que las ideas y las prácticas antiguas deben desecharse para que puedan aprenderse las nuevas. - El cambio es la etapa en la que las nuevas ideas y prácticas se aprenden de tal manera que el empleo piense y trabaje de acuerdo con ellas. La recongelación significa que lo que se ha aprendido se integra a la práctica real.

Existe un período de adaptación que prosigue al cambio, que generalmente significa que se producirá una declinación temporal de la eficiencia. Los empleados necesitan tiempo para adaptarse al cambio y, durante este lapso, tratan de integrarse al mismo, por lo cual tienden a ser menos eficiente que de costumbre. Es preciso que desechen los hábitos antiguos y adopten los nuevos. Hay muchos problemas que es necesario resolver. Los procedimientos se han trastornado y los patrones de comunicación están alterados. Se originan conflictos con respecto al cambio y el espíritu de cooperación declina. Se presentan problemas y es necesario para resolverlos. El resultado es que, como lo afirma el dicho " las cosas tienden a empeorar antes de mejorar ".

Durante el período de transición en que las personas se están adecuando al cambio, éstas tienden a sentirse desanimadas debido a los problemas que se presentan. En éste período, el cambio es particularmente susceptible a la crítica, los ataques e incluso el fracaso, porque a primera vista no funciona como se esperaba. Sólo después de transcurrido cierto tiempo, cuando el cambio tiende a producir los efectos favorables que se buscaban.

Es necesario desarrollar fuerzas de apoyo antes, durante y después del cambio, por lo que a continuación se describen un -- grupo de actividades selectas para lograr éste apoyo:



Uso de las fuerzas de grupo: Un cambio real se refiere al grupo tanto como a los individuos. Por lo común, implica la participación de más de una persona, pero el hecho de que el grupo es un instrumento para ejercer una fuerte presión en sus miembros con el fin de que cambien, es de mayor importancia aún. La conducta de la persona se basa firmemente en los grupos a los que pertenece, de modo que los cambios en las fuerzas del grupo impulsan los cambios en la conducta individual. La idea consiste en ayudar al grupo a unirse a la gerencia para dar impulso al cambio deseado.

El poder de un grupo para inducir el cambio en sus miembros depende en parte de la fuerza de adhesión que tengan hacia él. - Mientras más atractivo sea el grupo para cada uno de sus miembros tanto mayor será su influencia en cada persona. Esa influencia - se incrementa más aún cuando los miembros de mayor prestigio dentro del grupo apoyan un cambio.

Liderazgo para el cambio: El liderazgo capaz refuerza un clima de apoyo psicológico para el cambio. El líder presenta el cambio basándose en los requisitos impersonales de la situación, - más que en bases personales. De ordinario, las peticiones de cambio deben ser congruentes con los objetivos y las reglas de la organización. Solo un líder personal firme puede utilizar razones personales para implantar cambios sin generar resistencia.

Participación: Una manera fundamental de incrementar el apoyo para el cambio es a través de la participación. Este impulsa a los empleados a analizar, conversar, hacer sugerencias y a interesarse por el cambio. La participación despierta una mayor dedicación y no se limita a obligar o aceptar un cambio y trabajar para asegurarse de que opere con eficiencia.

Los empleados necesitan participar en un cambio antes de que ocurra y no después. Cuando participan desde el principio se sienten protegidos contra sorpresas, y piensan que sus ideas serán bien recibidas. Por otro lado los empleados tienden a pensar que la participación posterior al cambio no es otra cosa más que

un dispositivo de convencimiento y manipulación por parte de la gerencia.

Recompensas compartidas: Otra manera de acrecentar el apoyo del empleado en favor del cambio es asegurarse de que existan las su ficientes recompensas para los trabajadores en la situación va- riable. Es muy natural que los empleados perciben que un cambio sólo los traerá pérdidas y ningún provecho, difícilmente se muevan tran entusiastamente al respecto.

Las recompensas comunican lo siguiente a los empleados: -- "Nos preocupamos por ustedes; deseamos que ustedes se beneficien con éste cambio tanto como nosotros". Además las recompensas -- confieren a los empleados un sentido de progreso con el cambio. Para ello las recompensas financieras y no financieras son igual mente útiles. Los empleados aprecian un aumento salarial o un ascenso; pero también aprecian el apoyo emocional, la preparación a través de nuevas capacitaciones y el reconocimiento que reciben de la gerencia.

Es deseable que el cambio de resultados positivos tan directa y rápidamente como sea factible.

Seguridad del empleado: La seguridad en el curso de un cam bio es esencial. Muchos patrones garantizan a los trabajadores una protección en contra de salarios reducidos cuando se introducen máquinas y métodos nuevos. Otros ofrecen un readiestramiento y la instalación posterior de maquinaria que ahorra mano de obra, hasta que la rotación laboral normal pueda absorber a los trabajadores desplazados. Cuando se introduce un cambio es preciso salvaguardar los derechos de antigüedad, las oportunidades de ascenso y otros beneficios. Los sistemas para presentar sus quejas dan a los empleados un sentimiento de seguridad de que -- los beneficios estarán protegidos y las diferencias en ellos se resolverán con justicia. Todas éstas prácticas ayudan a que los empleados se sientan seguros ante un cambio inminente.

Comunicación: La comunicación es esencial para mejorar el apoyo que se da al cambio. Aunque ésta afecte sólo a uno o dos perso-

nas de un equipo de trabajo compuesto de diez, todos los integrantes del grupo deben saber lo más posible al respecto, para que se sienten seguros y no se altere la colaboración dentro del conjunto.

Relaciones con los sindicatos: En el desempeño de sus funciones, la gerencia es la iniciadora fundamental de los cambios. Por otro lado, el sindicato actúa más como restricción para la gerencia y protector de la seguridad de sus miembros. A menudo se le asigna el papel de oponerse al cambio. Estas diferencias entre la gerencia y los sindicatos tienden a generar conflictos entre ambos en lo relativo al cambio; pero existen muchas excepciones. Los sindicatos apoyan a veces a la gerencia e impulsan a los trabajadores a aceptar el cambio. La mayoría de los sindicatos favorecen las mejoras representadas en cambios tecnológicos y aprueban los que están bien planeados para proteger los intereses de sus miembros. La autorización del sindicato no asegura que no habrá oposición, porque los trabajadores inseguros se resisten muchas veces a pesar de que su sindicato los presione a no hacerlo.

Relaciones con el sistema total: La resistencia al cambio se reduce ayudando a los empleados a reconocer la necesidad de cada cambio, a participar en él y a obtener beneficios del mismo. La responsabilidad de la gerencia respecto a éste se expresa en las cuatro premisas siguientes:

1. Hacer sólo los cambios útiles y necesarios. El cambio debe ser por la evolución y no por revolución.
2. Reconocer los efectos posibles del cambio e introducirlo con la tensión adecuada a las necesidades humanas.
3. Compartir los beneficios del cambio con los empleados.
4. Diagnosticar los problemas que quedan después de efectuarlo y resolverlos.

### 2.13 TENSION EN LOS EMPLEADOS

La tensión es un estado de sobreexcitación al que se someten

las emociones, los procesos mentales y la condición física de la persona. Cuando es excesiva, amenaza la capacidad del individuo para enfrentarse a su ambiente <sup>4</sup>. La "tensión" es el término general aplicado a las presiones que el ser humano percibe. Como resultado de éstas presiones, los empleados manifiestan diferentes síntomas de tensión que resultan perjudiciales para su desempeño en el empleo. Entre los síntomas típicos de la tensión se encuentran los siguientes: Preocupación crónica, incapacidad para relajarse, uso excesivo del alcohol y/o cigarrillos, problema de insomnio, actitudes poco cooperativas, sentimiento de incapacidad para resolver las situaciones, inestabilidad emocional, trastornos digestivos, alta presión sanguínea, nerviosismo y tensión.

Las personas que están sometidas a la tensión se tornan nerviosas y se convierten en seres crónicamente preocupados. Se sienten provocadas a la ira con extrema facilidad y son incapaces de relajarse. Tienden a ser poco cooperativas y a recurrir a las bebidas alcohólicas en exceso. Estas condiciones ocurren también por otra causa, pero son síntomas comunes de la tensión.

La tensión también provoca desórdenes físicos, debido a que el sistema orgánico interno se modifica en su intento por enfrentarse a la tensión. Algunos desórdenes físicos son de poca duración, como por ejemplo trastornos estomacales. Otros son de larga alcance, como por ejemplo, las úlceras en el estómago. La tensión que se padece en períodos prolongados también puede provocar enfermedades degenerativas del corazón, los riñones, los vasos sanguíneos y otras partes del cuerpo. Por consiguiente, es importante que la tensión, tanto dentro como fuera del trabajo, se mantenga a un nivel lo suficientemente bajo como para que la mayoría de las personas la tolere sin padecer desórdenes.

Existen pruebas contundentes de que los cambios fundamentales y llenos de tensión de la vida se asocian estrechamente con

+ Selys Hone: The Stress of Life, 1976. En: Davis Keith, El --  
Compartimiento Humano En El Trabajo, Editorial McGraw-Hill, México 1983.

Las enfermedades durante los tres años posteriores a los sucesos. Estas situaciones tensas tienden a reducir la capacidad del organismo para resolver trastornos físicos de modo que las enfermedades tienen mayores probabilidades de desarrollarse. Aunque por lo general la tensión se genera debido a acontecimientos indeseables, hay cambios deseables que los generan por igual +.

La tensión afecta a cualquier tipo de empleado, ya sea que se trate de gerente o un simple trabajador, joven o viejo. Aunque mucho se ha dicho de las tensiones gerenciales, los estudios realizados demuestran que los trabajadores están más expuestos que los gerentes a padecer síntomas mentales y físicos de tensión. Si el trabajo administrativo es más vulnerable a las tensiones, se supone que el proceso de selección gerencial elige a individuos más capacitados para soportarlas.

Las tensiones pueden ser temporales o prolongadas, su duración depende casi siempre del tiempo que prevalezcan las causas que las provocarán y lo grande que sea el poder de recuperación del empleado. Los problemas ocurren sobre todo cuando la tensión persiste en un lapso prolongado, porque entonces el organismo se ve impedido para recuperar su capacidad para enfrentarse a la tensión. No obstante si ésta es temporal y leve, la mayoría de los seres humanos se recuperan con bastante rapidez.

#### Causas de la tensión

Las condiciones que tienden a generar tensión reciben el nombre de tensiones. Aunque uno solo es capaz de provocarla, los tensiones casi siempre se presentan en forma combinada y presionan al empleado de diversas maneras hasta un nivel considerable.

Un estudio que está realizando el National Institute Of Mental Health, revela que las principales fuentes de tensión para los trabajadores se dividen equitativamente entre el empleo y el

+ Holmes Thomas and Masuda Minoru: Psychosomatic Syndrome; 1972  
En: Davis Keith, El comportamiento Humano en el Trabajo, Editorial McGraw Hill, México 1983.

ambiente. Cinco de las diez principales fuentes de tensión se localizan fuera del trabajo se relacionan primordialmente con la familia. Entre estas están el divorcio y la muerte de un hijo. - Las otras cinco fuentes se conectan con el empleo e incluyen ser despedido o tener que abandonar el empleo por mal estado de salud.

Casi cualquier situación en el trabajo puede provocar tensión, dependiendo de la forma en que el empleado reaccione ante esa circunstancia. Por ejemplo, un empleado puede aceptar un nuevo procedimiento de trabajo, en tanto que otro puede rechazarlo.

Entre las principales causas típicas de tensión en el trabajo se encuentran las siguientes:

- . Sobrecarga de trabajo
- . Presiones de tiempo
- . Supervisión de poca calidad
- . Clima político inseguro
- . Autoridad insuficiente que no compagina con las responsabilidades.
- . Ambigüedad de papeles.
- . Diferencia entre los valores de la compañía y los del empleado
- . Cambio de cualquier tipo, sobre todo cuando es fundamental o poco usual como por ejemplo el despido temporal.
- . Frustración

La sobrecarga de trabajo y las fechas límites ponen a los trabajadores bajo presión, estado que culmina en la tensión. Con frecuencia, parte de estas tensiones se originan en una mala supervisión. Como por ejemplo de ellos están el supervisor autocrático, un clima político de inseguridad y una autoridad que no se adecua a las responsabilidades del individuo.

La ambigüedad de los papeles es también una causa común de tensión. En situaciones de ésta índole, la gente espera diferentes cosas de las actividades que desarrolla el empleado en su trabajo, de modo que éste no sabe lo que debe hacer ni puede llegar todas las expectativas. Además sucede a menudo que el trabajo está mal definido y los empleados carecen de un modelo oficial

del que puedan depender.

Otra causa de tensión son las importantes diferencias que existen entre los valores de la compañía y los del individuo. En cierto sentido, estas diferencias "hacen trazar al empleado" con tensiones mentales, porque realiza esfuerzos adicionales para satisfacer los requisitos de ambos grupos de valores. Los trabajadores suelen autogenerar sus tensiones fijando sus metas y valores personales más allá de lo que son capaces de alcanzar en el empleo.

Otra causa de tensión muy reconocida por todos es el cambio de cualquier índole, debido a que exige que la gente se adapte a él. Esto suele implicar una tensión particularmente severa cuando se trata de un cambio fundamental poco usual, como por ejemplo, el despido temporal o la transferencia.

La frustración es otra de las causas de tensión. Es el resultado de una motivación ( impulso ) que resulta bloqueada y que impide que se llegue a la meta deseada. Si una persona trata de terminar un informe antes de la hora de salida de la tarde, y comienzan a presentarse una serie de interferencias que exigen su tiempo, hacia la media tarde, cuando comienza a convencerse de que quizá concluya el día sin que logre su propósito, tenderá a sentirse frustrada. El individuo se torna irritable y siente una especie de inquietud y molestia en el estómago, o bien, tiene cualquier otra reacción. Estas reacciones ante la frustración se llaman mecanismos de defensa porque el individuo trata de defenderse de los nocivos efectos psicológicos de una meta bloqueada.

El ejemplo que se acaba de dar es una simple frustración cotidiana que quizá se olvide el día de mañana; pero la situación se torna más grave cuando la frustración es prolongada, como por ejemplo cuando se presentan obstáculos para un ascenso. En la situación es probable que el individuo sea vea obligado a vivir día tras día con esa frustración, con lo cual se acumularán los desordenes emocionales que interferirán con la capacidad de individuo para actuar eficientemente.

La agresión es una de las reacciones más comunes ante la -- frustración. Cuando las personas se muestran agresivas es muy -- probable que estén reflejando las frustraciones que las contrarían. Hay otras reacciones adicionales a la frustración que se expresan en la forma de apatía, alejamiento, regresión, fijación, desórde-- nes físicos y metas sustituidas. Supongase que un trabajador -- piensa que el supervisor es quien le pone trabas. El bloqueo -- puede ser real o sólo el resultado de su imaginación, pero en -- cualquier caso, para el individuo es una situación real. Como -- resultado de la frustración se muestra más agresivo, exige un me -- jor trato y amenaza con acudir a una autoridad superior. O bien, lo manifiesta de otro modo, mostrándose apático, rehusando res-- ponder a las exigencias del empleo o a sus compañeros. Otra reac-- ción es el alejamiento o la separación, como por ejemplo, solic -- tar la transferencia o renunciar al empleo. La regresión a una conducta menos madura es otra de las posibilidades, como por e-- jemplo, sumirse en la autocompasión o mostrarse malhumorado.

Si existe una fijación es probable que se dedique a respon-- sabilizar incesantemente al supervisor tanto de sus problemas -- personales como de los de otros individuos, aunque ésto no se a -- pegue a la realidad. También suelen parecerse trastornos fisi-- cos, como por ejemplo, problemas estomacales, o bien se elige -- una meta sustituta, póngase por caso convertirse en el líder de un poderoso grupo informal dentro de la política de trabajo.

Entre otras fuentes de frustración están los compañeros de trabajo que suelen obstaculizar el camino hacia la obtención de la meta. Otra de las fuentes de frustración que raramente se re -- conocen es la persona misma. Puede ser que las metas que se ha -- ya propuesto sean superiores a su capacidad actual. Quizás la -- persona desea ascender a un empleo que requiera capacidades mate -- máticas, pero por no haber estudiado bien ésta materia en la es -- cuela, hay otros mejores preparados para él mismo. El resultado es que el individuo se frustra. Una solución madura sería volver a la escuela para llevar cursos y aprender las matemáticas que -- le hacen falta.



Mientras más fuerte es la motivación y el deseo que tiene una persona por alcanzar una meta bloqueada, tanto mayor será la frustración que sentirá si los demás factores no cambian. Si -- falte motivación, es poco probable que se origine una frustración. Esto significa que cuando la administración tiende a motivar a los empleados en forma decisiva, también debe estar dispuesto a suprimir barreras y a preparar el camino para que éstos alcancen las metas señaladas. El papel que debe desempeñar la gerencia -- será decidido apoyo para que los proyectos sean razonablemente -- factibles.

El asesoramiento ayuda con frecuencia a reducir frustraciones pues permite que los empleados elijan cursos de acción maduros para vencer los obstáculos que se oponen a la consecución de la meta. El consejero advierte también a la gerencia sobre los bloqueos con el objeto de que los reduzca o los elimine.

La tensión puede ser favorable o desfavorable para el desempeño en el trabajo, según el nivel que alcanza. Cuando no hay -- tensión tampoco existen desafíos interesantes en el trabajo y el rendimiento tiende a ser bajo. Al aumentar la tensión la ejecución mejora porque impulsa a la persona a aplicar todos sus recursos con el fin de satisfacer los requisitos del trabajo. Se trata de un estímulo sano que anima al empleado a vencer los desafíos. Finalmente, la tensión llega a una meseta que corresponde aproximadamente a la capacidad de desempeño cotidiano del individuo. En éste punto cualquier tensión adicional no generará ninguna mejora.

Por último, si la tensión es demasiado grande, la actuación comienza a declinar porque aquella interfiere con ésta. El empleado pierde capacidad de resolución porque ya no puede tomar -- decisiones adecuadas y su conducta se hace errática. Si la tensión aumenta hasta un punto de ruptura, el desempeño se hace nulo. El empleado sufre una depresión, se siente demasiado enfermo para trabajar, lo despiden, renuncia o rehusa presentarse en el trabajo para evitar la tensión.

Los individuos tienen diferentes tolerancias ante situaciones

nes tensas. El nivel de los tensores que se toleran antes de sentir la presión se denomina umbral de tensión. Algunas personas se perturban con mucha facilidad por el menor cambio o la más leve urgencia. Otros se contienen tranquilos, serenos y circunspectos, debido en parte a que sienten confianza en su capacidad para afrontar cualquier situación. Sienten muy poca tensión a menos que el tensor sea exagerado o prolongado.

Entre los procedimientos para reducir la tensión se encuentran las siguientes: El asesoramiento, la administración de apoyo, la participación, el desarrollo organizacional, la capacitación, el diseño del empleo, la comunicación, la reflexión o meditación y la biorretroalimentación.

#### 2.14 ASESORAMIENTO PARA EL EMPLEADO.

El asesoramiento es el examen de un problema casi siempre de índole emocional del empleado, con el fin de que éste pueda enfrentarlo mejor.

El propósito del asesoramiento es mejorar la salud mental del trabajador. El buen estado de salud mental implica que las personas se sientan cómodas consigo mismas, acepten de buen grado a los demás y sean capaces de enfrentar los desafíos de la vida.

En el asesoramiento existe un intercambio de ideas entre dos personas, el consejero y el aconsejado o interesado, de modo que básicamente es un acto de comunicación. En virtud que ayuda a los empleados a resolver sus problemas, también mejora el desempeño organizacional porque aquellos se muestran más cooperativos, se preocupan menos por sus problemas personales y mejoran en muchos otros aspectos. El asesoramiento contribuye también a que la organización sea más humana y considerada con los problemas de los individuos.

Generalmente el asesoramiento es confidencial para que los empleados se sientan libres para hablar sinceramente sobre sus problemas, tanto personales como del trabajo, puesto que ambos suelen afectar su desempeño.

La necesidad de asesoramiento surge debido a una gran variedad de problemas que inquietan al empleado. Cuando éstos se presentan los trabajadores se ven favorecidos por la comprensión y la ayuda que el asesoramiento les brinda. Por ejemplo, puede ser que el trabajador se sienta inseguro a causa de su jubilación ya próxima por lo cual es conveniente asesorarlo. Otro empleado puede sentir dudas ante el hecho de aceptar el riesgo que exige un ascenso por lo cual se estanca en su puesto actual. Otro más -- puede comenzar a comportarse en forma inestable.

La mayoría de los problemas que requieren asesoramiento tienen una base emocional. Las emociones son parte normal de la vida. La naturaleza dotó a las personas de emociones y éstos sentimientos hacen que la gente sea humana. Por otro lado, las emociones pueden salirse de control y hacer que los trabajadores hagan cosas que resultan peligrosas para sus propios intereses y los de la empresa. Puede suceder que abandone sus empleos por un conflicto superficial que los parezca importante, o bien, minar la moral de sus departamentos. Los gerentes tratan de que sus subalternos mantengan una salud mental aceptable y canalicen sus emociones por cauces constructivos para que puedan trabajar eficientemente unidos.

El objetivo general del asesoramiento es ayudar a los empleados a alcanzar una mejor salud mental, para que puedan aumentar la confianza en sí mismos, la comprensión, el autocontrol y la capacidad de trabajar eficientemente.

Los objetivos del asesoramiento se logran mediante la utilización de una o más de las siguientes funciones de asesoramiento

+

1. Consejo. Muchas personas consideran que el asesoramiento es, sobre todo una actividad para dar consejos, pero en realidad, ésta es apenas una de sus diversas funciones. Para dar conse

+ Davis Keith: El Comportamiento Humano En El Trabajo, Editorial McGraw Hill, México 1983.

ios es necesario que el asesor se forme un juicio con respecto a los problemas del entrevistado y dictamine un curso de acción. - En esta etapa reside la dificultad, porque es casi imposible comprender los complejos problemas de otra persona y más difícil aún decirlo lo que debe hacer al respecto. El hecho de dar asesoramiento puede crear una relación en la que el aconsejado se sienta inferior y dependiente del consejero.

2. Consuelo. El asesoramiento suele brindar a los empleados consuelo o seguridad, lo cual constituye un medio para animarlos a enfrentar un problema, o conferirles un mayor grado de confianza para proseguir un curso de acción adecuado.
3. Comunicación. El asesoramiento tiende a mejorar tanto la comunicación ascendente como la descendente. En la dirección ascendente es un medio clave para que los empleados expresen sus sentimientos ante la gerencia. Como lo han dicho muchas personas, los altos gerentes de muchas organizaciones no saben a menudo lo que sienten los de la base. El acto de asesoramiento inicia una señal ascendente y si los canales adecuados están abiertos, parte de estas señales ascenderán lo suficiente. Es preciso que los nombres se mantengan en secreto, pero la exposición de sentimientos puede agruparse para uso de la gerencia. Una parte importante del trabajo del asesor es descubrir los problemas emocionales relacionados con las normas de la empresa e interpretarlos para uso de la gerencia superior. El asesoramiento establece también una comunicación descendente, porque los consejeros ayudan a interpretar las actividades de la empresa ante los empleados, al mismo tiempo que analizan los problemas conectados con ellos.
4. Descarga de la tensión emocional. Una función importante de casi todas las actividades de asesoramiento es la descarga de una tensión emocional; esta descarga se denomina catarsis emocional. Las personas tienden a lograr una descarga emocional debido a sus frustraciones y otros problemas siempre que tienen la oportunidad de hablar de ellos con alguien. La historia de la actividad de asesoramiento demuestra que a medida -

que los individuos comienzan a explicar sus problemas ante alguien que los escucha con simpatía, sus tensiones empiezan a disminuirse. Se muestran más tranquilos y su forma de hablar es más coherente y racional. Esta descarga de tensión no resuelve necesariamente sus problemas, pero elimina los bloqueos mentales que estorban el camino a su resolución, permitiéndoles enfrentarse a ellos una vez más y a pensar en ellos de un modo constructivo.

5. Razonamiento más claro. Otra de las funciones de los asesores es aclarar el razonamiento. La claridad del razonamiento tiende a ser el resultado normal de una descarga emocional, - pero además un habil asesor puede contribuir a éste proceso. Para aclarar el razonamiento del aconsejado, el consejero actúa sólo como una ayuda. No todo el razonamiento aclarado se origina mientras conversan el asesor y el aconsejado. El resultado de un razonamiento claro es que la persona se siente alentada a aceptar la responsabilidad sobre los problemas emocionales y a ser más realista para resolverlos.
6. Reorientación. Otra de las funciones del asesoramiento es la reorientación del aconsejado. La reorientación es algo más - que una simple descarga emocional o un razonar claramente sobre el problema. Comprende un cambio en el yo del empleado - por medio de una transformación de sus metas y valores básicos.

## 2.15 LA SALUD DE LOS TRABAJADORES

El tipo de trabajo que las personas realizan diariamente tiene una relación definida con la salud. La calidad e intensidad del trabajo deben estar en relación con la edad, sexo, estado de nutrición, clima y condiciones orgánicas generales para que éste no perjudique el estado de salud.

Hay tipos de trabajos que son peligrosos para la salud por su naturaleza misma o por el ambiente en que se desarrolla. Es evidente que toda ocupación ejerce influencia física y mental sobre la persona que la desempeña y que ésta influencia puede ser

favorable y desfavorable, pasamos una buena parte de la vida expuestos a las influencias que emanan del tipo de trabajo que realizamos.

Cada ocupación tiene sus propios riesgos y que muchos de ellos son comunes y peculiares aún limitado número de ocupaciones. Los riesgos específicos del trabajo pueden agruparse en cuatro categorías: Enfermedades ocupacionales o profesionales, accidentes del trabajo, enfermedades comunes favorecidas por el trabajo, fatiga ocupacional o industrial.

Se deben prevenir todos los riesgos biológicos a que el trabajo expone al hombre, o tratarlos oportunamente cuando se producen y rehabilitar al trabajador a las condiciones normales de producción.

La protección de la salud del trabajador tiene relación directa con la capacidad productiva de la población y por lo tanto con la economía nacional.

Los riesgos específicos que ofrece el trabajo se pueden agrupar en enfermedades profesionales, accidentes del trabajo, enfermedades comunes favorecidas por el trabajo, fatiga industrial. Además de éstos riesgos específicos hay muchos otros que derivan de condiciones generales como las deficiencias de saneamiento básico de los ambientes de trabajo.

Las causas que producen los riesgos del trabajo son de muy variada naturaleza. Algunos de sus problemas surge de la naturaleza misma del ambiente industrial, del proceso industrial y de los materiales que usa; a veces se trata de la exposición prolongada a polvos tóxicos, vapores, gases, veneno, temperatura y humedad excesivas, iluminación defectuosa, ruidos, vibración, ventilación inadecuada, aglomeración, mal estado sanitario general, otras veces proviene de factores tales como las horas de trabajo, fatiga, las enfermedades infecciosas, la mala nutrición o defectos en la higiene corporal o en la esfera mental.

La enfermedad profesional presenta una relación de causa a efecto con el ejercicio de la profesión u oficio y constituye un cuadro clínico más o menos constante y característico, directa-

mente atribuible al trabajo en sí o a las diversas sustancias - con las cuales el obrero se pone en contacto durante su ejecución. Hay que distinguir de éstas las enfermedades indirectamente profesionales, que son cuadros de la patología ordinaria que pueden encontrar condiciones propicias para su desarrollo - en el desempeño de un oficio o profesión.

Cuando una enfermedad es ocasionada directamente por el trabajo, el afectado tiene derecho a reclamar una indemnización.

Las enfermedades profesionales pueden agruparse en cuatro categorías de acuerdo con el agente causal + :

- 1) Enfermedades que resultan de la exposición a sustancias químicas.
- 2) Enfermedades que resultan de factores físicos del ambiente.
- 3) Enfermedades que resultan de factores mecánicos.
- 4) Infecciones profesionales.

El accidente de trabajo es un hecho involuntario y repentinamente consecutivo a la exposición a un riesgo propio del trabajo, que sobreviene durante él o con ocasión del mismo y que determina la muerte del obrero o un estado morboso que lo incapacitan en alguna forma parcial o total, temporal o definitiva. Tal como las enfermedades profesionales, los accidentes de trabajo constituyen un riesgo específico y dan derecho a indemnización legal.

Las causas de los accidentes de trabajo se pueden clasificar así + :

- A. Dependientes del obrero: fatiga, desconocimiento del peligro, distracción, desobediencia a instrucciones, irritabilidad, falta de pericia, incapacidad intelectual, ebriedad, defectos físicos.
- B. Dependientes del trabajo y del ambiente: Riesgos inherentes al trabajo, distribución y protección defectuosa de las ma-

+ Hernan San Martin: Salud y Enfermedad, Editorial La prensa - Médica Mexicana, México 1968.

quinarias, falta de sistemas de protección ambiental y personal, mala visibilidad, etc.

C. Externa: Consecuencia de órdenes o circunstancias que obligan al obrero a afrontar un riesgo, como en el caso de maquinas, que deben revisarse en funcionamiento, trabajos en altura,

Cada industria pierde muchas más días de trabajo por enfermedades comunes de los obreros que por enfermedades profesionales y accidentes del trabajo. El ambiente de trabajo y ambiente familiar influyen en ésta situación, aunque el trabajador permanece solo la tercera parte del día en el trabajo, es indudable que las condiciones ambientales de saneamiento básico y de bienestar general tienen que influir en su salud. Además, las buenas condiciones en el trabajo contribuirán a disminuir las malas en el hogar.

El ambiente de trabajo ofrece condiciones favorables para que ciertas enfermedades comunes a toda la población se presenten con más frecuencia en la población obrera que en el resto. Las enfermedades más comunes en la población obrera son las respiratorias y las digestivas.

La fatiga ha constituido siempre un problema de importancia para la industria en la relación con la producción. La fatiga es un estado fisiológico general que se manifiesta por una sensación consciente de cansancio y por una disminución de la capacidad de trabajo debido a experiencias anteriores poco favorables.

La naturaleza íntima del proceso de la fatiga industrial no está bien aclarada, probablemente porque en su producción intervienen factores bioquímicos, fisiológicos, psicológicos y sociales que complican la etiología. Sin embargo es evidente la participación de ciertos factores en la producción de la fatiga durante el trabajo: rapidez del trabajo, monotonía, falta de períodos de descanso, posturas incómodas, ruidos excesivos o monotones, calefacción excesiva, iluminación deficiente o con resplandor, contaminación atmosférica, mala alimentación, inseguridad en el trabajo, inadaptación. Fuera de las horas de trabajo,



hay factores que también contribuyen a producir la fatiga: Falta de sueño, vivienda insalubre, trastornos emocionales, preocupaciones económicas, mala alimentación, enfermedades. Es necesario destacar entre todos éstos factores el papel preponderante de la alimentación y de la estabilidad económica y emocional en la eficiencia del trabajador.

Actualmente existe una ley del Seguro Social en México que protege a los trabajadores, que tiene como finalidad garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, el cual tiene un régimen obligatorio que comprende los seguros de:

- I. Riesgos de trabajo
- II. Enfermedad y maternidad
- III. Invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte
- IV. Guarderías para hijos de aseguradas

El seguro Social cubre las contingencias y proporciona los servicios que se especifican a propósito de cada régimen particular, mediante prestaciones en especie y en dinero, en las formas y condiciones previstas por ésta ley y sus reglamentos +.

( Ver anexo No. 2 ).

+ Ley Del Seguro Social, Librería Teocali, México 1978.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A pesar de la experiencia referida anteriormente, en cuanto a capacitación y adiestramiento en éste hospital, se ha observado que el personal de enfermería tiene una serie de limitaciones en cuanto al desarrollo de su trabajo, resultado por un lado de la falta de recursos materiales y humanos y por otro el desconocimiento que se tiene sobre algunos aspectos del trabajo que está realizando, ya que carece de varios elementos técnicos y científicos para llevarlo a cabo, por lo que se hace el presente planteamiento:

¿Cuáles son las necesidades del personal de enfermería en relación a la capacitación y adiestramiento en servicio?

### OBJETIVOS

Determinar las necesidades del personal de enfermería en relación a la capacitación y adiestramiento en servicio.

Dar a conocer los resultados de la investigación a las autoridades y personal de enfermería, para optimizar la atención de enfermería que se le proporciona al derechohabiente.

### HIPOTESIS

1. Existen desagradables relaciones humanas entre el personal de enfermería.
2. La mitad del personal de enfermería desconoce la estructura y funcionamiento de aparatos electromédicos.
3. La mitad de las Enfermeras Jefes de piso refieren que existe una inadecuada atención de enfermería al derechohabiente.
4. Existe carencia de material y equipo en el hospital para proporcionar una adecuada atención de enfermería al derechohabiente.
5. La mayor parte del personal de enfermería desea recibir capacitación y adiestramiento en servicio.
6. La mayor parte del personal de enfermería tiene problemas de organización de los servicios.

7. La mitad de las Enfermeras Jefes de piso refieren que el personal de enfermería no realiza en forma adecuada los técnicas en enfermería.
8. La mayor parte de los problemas que se presentan en el hospital afectan emocionalmente al personal de enfermería.

## LIMITES

**TIEMPO:** Este estudio de investigación se realizó durante 55 -- días equivalente a 440 Hrs. durante los meses de julio, agosto, septiembre y octubre de 1986, en el Hospital - General de Zona No. 3 I.M.S.S., en Mazatlán Sinaloa.

## UNIVERSO DE TRABAJO

El universo de trabajo, fué el personal de enfermería que laboró del 8 al 15 de julio de 1986 en el turno matutino, vespertino y nocturno en los siguientes servicios: Cirugía General, Medicina Interna, Pediatría, Ginecoobstetricia, Cunas e Incubadoras, C.E.Y.E., Quirofanos, Recuperación, Tococirugía, - Cirugía ambulatoria, Urgencias, Medicina Preventiva, Consulta - Externa de Especialidades, Modulo de atención Prenatal, Modulo de atención al niño sano ( Se anexa cuadro de distribución de camas y personal en los diferentes servicios del hospital ).

**RESPONSABLE:** Ma. Teresa Rodríguez Ríos

## METODOLOGIA

### ESCENARIO

Esta investigación se desarrolló en el Hospital General de zona No. 3 I.M.S.S., que se encuentra ubicado en la carretera - internacional s/n en la ciudad de Mazatlán Sinaloa. Es un edificio moderno de estructura vertical el cual tiene los siguientes pisos:

Planta Baja donde se encuentra ubicada la Dirección, Subdirección, oficinas administrativas, el archivo, Consulta externa de medicina general, modulo de atención Prenatal, Modulo de atención del niño sano, cocina, comedor, vestidores del personal, almacén, Casa de máquinas, Departamento de conservación y mantenimiento, Departamento de Anatomía Patológica, Necropsias, Area de ambulancia.

En el primer piso se encuentra ubicado: Consulta externa de Especialidades, medicina preventiva, odontología, dental, -

## C R O N O G R A M A

ACTIVIDADES	MES	D I A S																																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
INTRODUCCION	JULIO	X																																
MARCO DE REFERENCIA			X	X																														
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA					X																													
OBJETIVOS					X																													
HIPOTESIS					X																													
DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACION								X																										
RECOLECCION DE DATOS								X	X	X	X				X	X																		
TABULACION DE DATOS	AGOSTO	X			X	X	X	O	X			O	X	X	X	X	X	X	O	X			X	X	X	X			X	X	X			
RESULTADOS	SEPTIEMBRE										X	X	X			O	O	X	X	X	X			X	X									
DISCUSION																									X	X	X							
CONCLUSIONES Y SUBERENCIAS																															X	X		
RENOVACION DE LA INVESTIGACION	OCTUBRE	X	X	X			X	X	X	X																								

X ACTIVIDADES DE INVESTIGACION

O ASIGNADA A OTRA ACTIVIDAD

— VACACIONES

### DISTRIBUCION DE CAMAS Y PERSONAL EN LOS DIFERENTES SERVICIOS DEL HOSPITAL

SERVICIOS	Nº CAMAS	PRIMER TURNO				SEGUNDO TURNO				TERCER TURNO				CUARTO TURNO				TOTAL
		ENFERM. JEFE DE PISO	ENFERM. ESPECIAL.	ENFERM. GENERAL	ANILLOS DE ENF.	ENFERM. JEFE DE PISO	ENFERM. ESPECIAL.	ENFERM. GENERAL	ANILLOS DE ENF.	ENFERM. JEFE DE PISO	ENFERM. ESPECIAL.	ENFERM. GENERAL	ANILLOS DE ENF.	ENFERM. JEFE DE PISO	ENFERM. ESPECIAL.	ENFERM. GENERAL	ANILLOS DE ENF.	
CIRUGIA GENERAL	43	1	0	2	3	1		2	3	1	0	2	2	1	0	2	2	24
MEDICINA INTERNA	34+6	1	0	3	4	1		2	3	1	0	2	2	1	0	2	2	24
PEDIATRIA	20	1		2	3	0	1	2	2		1	1	2		1	1	2	19
GINECOOBSTETICIA	43	1		2	3	0		2	2	1	0	1	2		0	1	2	17
CUREROS	30			1	0			1					1				1	4
PREMATUROS	6			1	0			1					1				1	4
QUIROFANOS	4	1	4	4	0	1	2	2			2	2			2	2		22
RECUPERACION	9			1	1			1	1			1	1			1	1	6
TOCOGURUBICA	8			2	1			2	1			2	1			2	1	12
URGENCIAS	6/9		1	1	3	0		3	2			2	3			2	3	20
CENTRAL DE EQUIPOS		1			6			1	6	1			1	1			1	18
ADMISION HOSPITALARIA					1				2									3
PACIENTES CRONICOS					1													1
PLANIFICACION FAM.					1													1
CONSULTA EXTERNA DE ESPECIALIDADES					4+7	1			7+8+1									21
MEDICINA DEL TRABAJO									2+2									4
ENF. MATERNO INFANTIL									7	10		3	5			2	4	50
CUBRE 6 <sup>da</sup> y 7 <sup>da</sup> DIA					9	10			7	10		3	5			2	4	50
TOTAL		6	5	28	43	4	3	28	48	4	3	17	20	3	3	16	19	298

FUENTE : Datos tomados del diagnóstico situacional del Hospital General de zona n.º 3 I. M. S. S.

Medicina física, laboratorio, admisión hospitalaria, Trabajo Social, Departamento de Rayos X, Urgencias, C.E.Y.R., Cirugía Ambulatoria, Quirófano, Recuperación, Tecnicirugía.

En el segundo piso se encuentra ubicado el servicio de Ginecoobstetricia, Cameros e incubadoras y jefatura de enfermeras.

En el tercer piso se encuentra ubicado el servicio de Pediatría.

En el cuarto piso se encuentra ubicado el servicio de Medicina Interna.

En el quinto piso se encuentra ubicado el servicio de Cirugía General.

En cada uno de los servicios se acondicionó una sala con el material siguiente:

- 1 pizarrón
- 1 escritorio
- 15 sillas
- Gis

#### SUJETOS

El personal con quién se llevó a cabo ésta investigación son del sexo femenino, de diferentes edades, con diferentes grados de escolaridad ya que de un total de 298 trabajadoras, se tomó una muestra de 179 que representa el 60.06 del personal de enfermería, enfermeras generales y especialistas, 11 enfermeras - jefas de piso, 5 subjefas de enfermeras, 1 jefe de enfermeras, de los diferentes servicios y turnos del hospital, ya que el personal de enfermería de turno matutino labora durante 8 Hrs. de 7 a 15 Hrs., el personal de turno vespertino labora durante --- 6.5 Hrs. de 14.30 a 21 Hrs., el personal de turno nocturno labora durante 11 Hrs. de 20.30 a 7.30 Hrs. cada tercer día.

#### INSTRUMENTOS Y RECOLECCION DE DATOS

Los instrumentos que se elaboraron para llevar a cabo éste estudio de investigación son cuatro cuestionarios de respuestas abiertas aplicandose el cuestionario No. 1 al personal de enfermería ( Incluye a la auxiliar de enfermería, enfermera general

y enfermera especialista ), el cuestionario No. 2 se aplicó a la enfermera jefe de piso, el cuestionario No. 3 se aplicó a la subjefe de enfermeras, el cuestionario No. 4 se aplicó a la jefe de enfermeras.

Para el personal de enfermería se utilizó el material siguiente:

- Lápices
- Plumas
- Cuestionario

El procedimiento que se utilizó para la recolección de datos fué que se reunió al personal de enfermería de los diferentes servicios y turnos del hospital del 8 al 18 de julio de --- 1936, se les expuso el proyecto de investigación y se les solicitó contestaran el cuestionario.

La tabulación de datos se realizó en forma manual por medio de tarjetas.



## RESULTADOS

El personal de enfermería es 100 % femenino, con un promedio de 35.29 años de edad, con una desviación estandar de 7.44, una mediana de 34.5, un modo de 31.06, un rango intercuartil  $Q_1$  29.86, un rango intercuartil  $Q_3$  41.27, ( Ver gráfica No. 1 ).

En el personal de enfermería el estado civil que predomina son casadas con 61.11 %, solteras 30.89 %, unión libre 3.08 %, - viuda 2.46 %, divorciada 1.85 %, no contesto 0.61 % ( Ver gráfica No. 2 ).

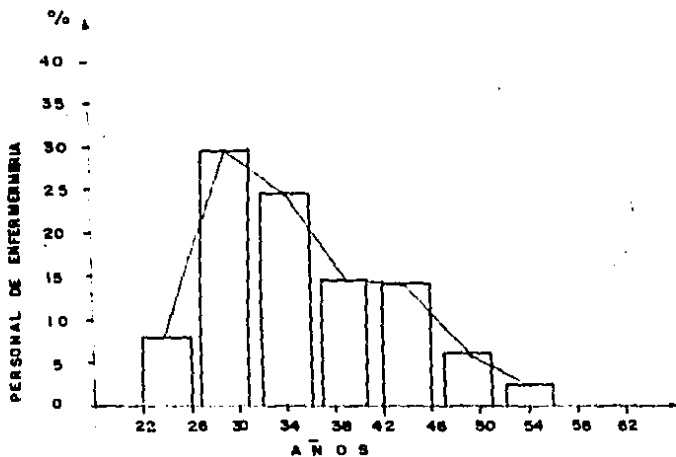
La escolaridad del personal de enfermería es 14.82 % primaria, 14.82 % secundaria, 1.86 % preparatoria, 67.28 % profesional, 0.61 % otros estudios, 0.61 % no contesto, ( Ver gráfica -- No. 3 ).

El personal de enfermería tiene un promedio de 10.5 años de antigüedad, con una desviación estandar de 6.34, una mediana de 10.16, un modo de 10.28, un rango intercuartil  $Q_1$  6.27, un rango intercuartil  $Q_3$  13.4, ( Ver gráfica No. 4 ).

Respecto a lo que piensa el personal de enfermería de su -- trabajo en la institución el 17.95 % le gusta, el 11.72 % es una actividad a realizar durante sus horas laborales, el 29.01 % el trabajo es bueno, el 6.17 % es una actividad noble y satisfactoria, el 1.23 % proporciona seguridad al trabajador, el 4.32 % el trabajo es estresante y mal remunerado, el 1.23 % es una institución para el beneficio de los derechohabientes, el 11.11 % no existe el material y equipo necesario para desempeñar el trabajo el 2.46 % se adquiere experiencia en el trabajo, el 1.23 % mala comunicación entre jefes y personal de enfermería, 4.93 % si hubiera una buena organización se trabajaría mejor, el 8.64 % no - contesto ( Ver gráfica No. 5 ).

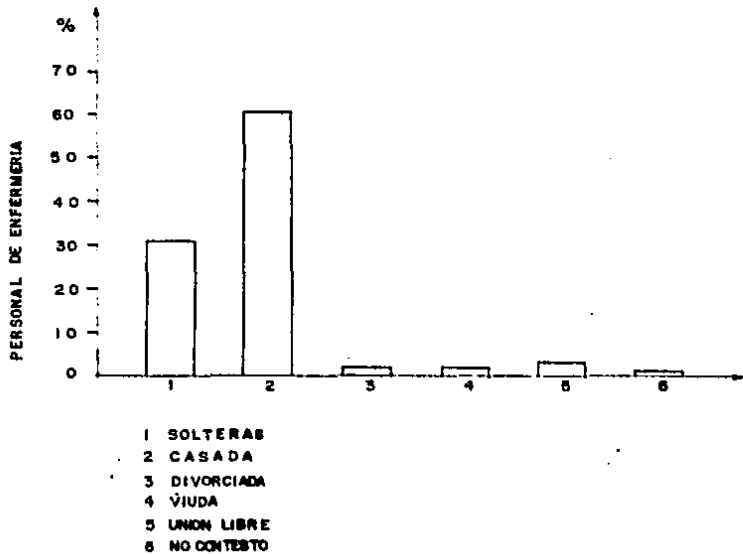
Respecto a las preferencias de trabajo del personal de enfermería el 24.69 % le gusta proporcionar atención al paciente, el 9.25 % le gusta poder servir al derechohabiente, el 24.69 % le gusta todas las funciones y actividades que realiza, el 8.65 % - le gustan servicios específicos, el 1.23 % le gusta colaborar -- con el médico en la atención del paciente, el 6.19 % le gusta el

GRAFICA Nº 14 PERSONAL DE ENFERMERIA SEGUN GRUPOS DE EDAD.  
HOSPITAL GENERAL DE ZONA Nº 3 I.M.S.S.  
MAZATLAN, SINALOA 1988



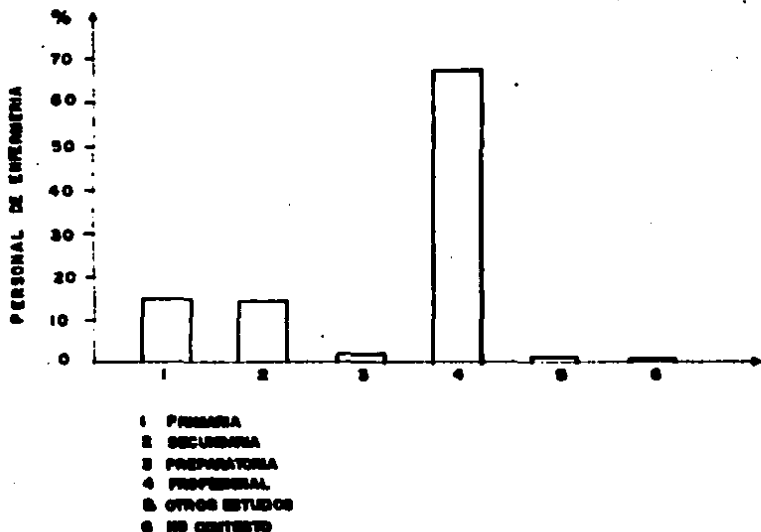
FUENTE : Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de enfermería.

**GRAFICA N° 2: ESTADO CIVIL DEL PERSONAL DE ENFERMERIA.  
HOSPITAL GENERAL DE ZONA N° 3 I. M. S. S.  
MAZATLAN, SINALOA 1988**



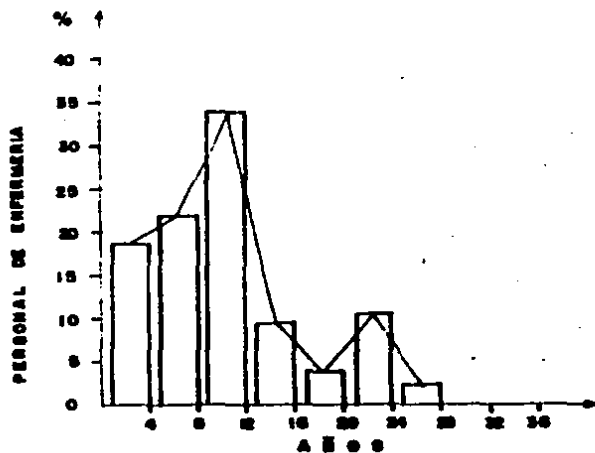
**FUENTE:** Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de enfermeria.

**GRAFICA N° 3**      **ESCOLARIDAD DEL PERSONAL DE ENFERMERIA,**  
**HOSPITAL GENERAL DE ZONA N° 3 IM.S.S.**  
**MAZATLAN, SINALOA 1988.**



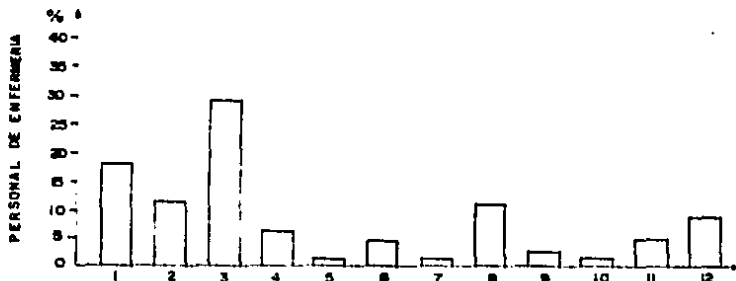
**FUENTE :** Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de enfermería.

**GRAFICA N° 4: ANTIGUEDAD DEL PERSONAL DE ENFERMERIA,  
HOSPITAL GENERAL DE ZONA N° 3 L.M.S.S.  
MAZATLAN, SINALOA 1988.**



**FUENTE:** Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de enfermería.

GRAFICA N° 5: LO QUE PIENSA EL PERSONAL DE ENFERMERIA DE SU TRABAJO EN LA INSTITUCION.  
HOSPITAL GENERAL DE ZONA N° 3 I.M.S.S.  
MAZATLAN, SINALOA 1988



- 1 ME GUSTA
- 2 ACTIVIDAD REALIZADA DURANTE SUS HORAS LABORALES
- 3 EL TRABAJO ES BUENO
- 4 ES UNA ACTIVIDAD NOBLE Y SATISFACTORIA
- 5 PROPORCIONA SEGURIDAD AL TRABAJADOR
- 6 EL TRABAJO ES ESTRESANTE Y MAL REMUNERADO
- 7 INSTITUCION PARA EL BENEFICIO DE LOS DEBECIONANTES
- 8 NO EXISTE EL MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO PARA DESEMPEÑAR EL TRABAJO.
- 9 SE ADQUIERE EXPERIENCIA EN EL TRABAJO
- 10 MALA COMUNICACION ENTRE JEFS Y PERSONAL DE ENFERMERIA
- 11 SI HUBIERA UNA BUENA ORGANIZACION SE TRABAJARIA MEJOR
- 12 NO CONTESTO

FUENTE: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de enfermería

compañerismo que existe entre los trabajadores, el 3.08 % le gustaría tener oportunidad de un mejor aprendizaje, el 2.46 % le gusta la comunicación con los pacientes, el 9.25 % le gusta la satisfacción de los pacientes y familia, el 6.19 % le gusta los aspectos de organización del servicio, el 4.32 % no contesto --- ( Ver gráfica No. 6 ).

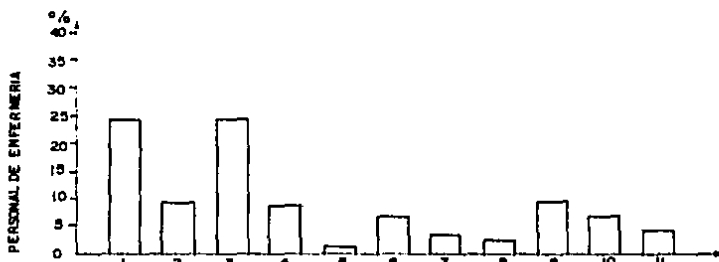
Este trabajo de investigación nos indica que lo que menos le gusta al personal de enfermería es la carencia de medicamentos, ropa, material y equipo para trabajar en un 30.24 %, cambios de personal a otros servicios el 10.49 %, servicios específicos --- 4.99 %, todo me gusta el 4.32 %, las malas relaciones humanas --- 14.81 %, la falta de aire acondicionado 3.08 %, técnicas específicas en enfermería 4.93 %, irresponsabilidad de algunos compañeros 1.85 %, la agresividad de algunos familiares 1.23 %, problemas de organización en los servicios 11.72 %, Realizar funciones que no me corresponden 1.85 %, no contesto el 5.55 % ( Ver gráfica No. 7 ).

Respecto a las partes del trabajo más difícil de realizar por el personal de enfermería el 26.54 % corresponde a ninguna, el 22.22 % cuando no existe material y equipo para atender al paciente, el 11.75 % trabajar en determinados servicios por la falta de práctica, el 17.90 % técnicas específicas de enfermería, el 6.79 % cuando existen malas relaciones humanas en el personal de enfermería, el 9.25 % problemas de organización en los servicios, el 5.55 % no contestó, ( Ver gráfica No. 8 ).

De este estudio realizado se observa que como afectan las dificultades al personal de enfermería es, el 35.18 % emocionalmente, el 12.34 % de ninguna forma, el 10.49 % en la atención del paciente, el 15.43 % en aspectos de organización de los servicios, el 1.87 % problemas de salud, el 24.69 % no contesto, -- ( Ver gráfica No. 9 ).

Respecto a los aspectos del trabajo donde desea mejorarse el personal de enfermería, el 16.04 % en todos los aspectos del trabajo, el 4.32 % atención del paciente en estado crítico, el 14.19 % manejo y funcionamiento de aparatos electromédicos, el --

**GRAFICA N° 6 : PREFERENCIAS DE TRABAJO DEL PERSONAL DE ENFERMERIA.  
HOSPITAL GENERAL ZONA N° 5 I. M. S. S.  
MAZATLAN, SINALOA 1988**

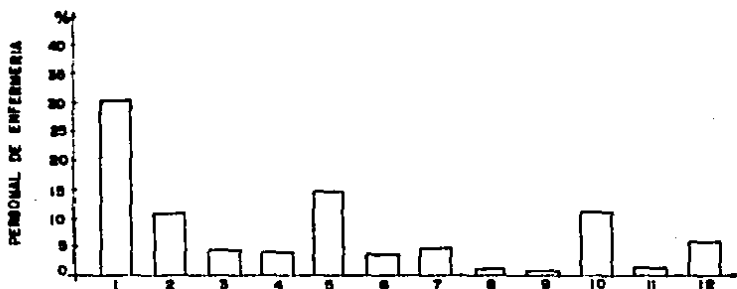


- 1 PROPORCIONAR ATENCION AL PACIENTE
- 2 PODER SERVIR AL DERECHOAHIENTE
- 3 TODAS LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES QUE REALIZA
- 4 SERVICIOS ESPECIFICOS
- 5 COLABORACION CON EL MEDICO EN LA ATENCION AL PACIENTE
- 6 EL COMPANERISMO QUE EXISTE ENTRE LOS TRABAJADORES
- 7 TENER OPORTUNIDAD DE UN MEJOR APRENDIZAJE
- 8 COMUNICACION CON LOS PACIENTES
- 9 LA SATISFACCION DE LOS PACIENTES Y FAMILIA
- 10 ASPECTOS DE ORGANIZACION DEL SERVICIO
- 11 NO CONTESTO

**FUENTE:** Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de enfermería.



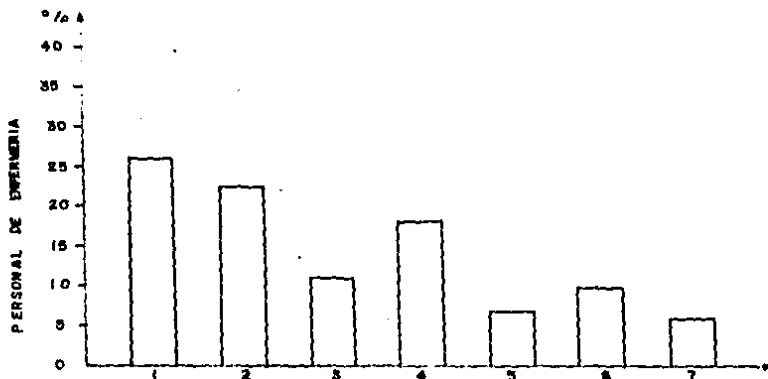
GRAFICA. Nº 7: **LO QUE MENOS LE GUSTA AL PERSONAL DE ENFERMERIA  
HOSPITAL GENERAL DE ZONA Nº 3 I.M.S.S.  
MAZATLAN, SINALOA 1988.**



- 1- CARENCIA DE MEDICAMENTOS, MOPA, MATERIAL Y EQUIPO.
- 2- CAMBIOS DEL PERSONAL A OTROS SERVICIOS.
- 3- SERVICIOS ESPECIFICOS.
- 4- TODO ME GUSTA.
- 5- LAS MALAS RELACIONES HUMANAS.
- 6- LA FALTA DE AIRE ACONDICIONADO.
- 7- TECNICAS ESPECIFICAS EN ENFERMERIA.
- 8- IRRESPONSABILIDAD DE ALGUNAS COMPAÑERAS.
- 9- LA AGRESIVIDAD DE ALGUNOS FAMILIARES.
- 10- PROBLEMAS DE ORGANIZACION EN LOS SERVICIOS.
- 11- REALIZAR FUNCIONES QUE NO ME CORRESPONDEN.
- 12- NO CONTESTO.

FUENTE: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de enfermería.

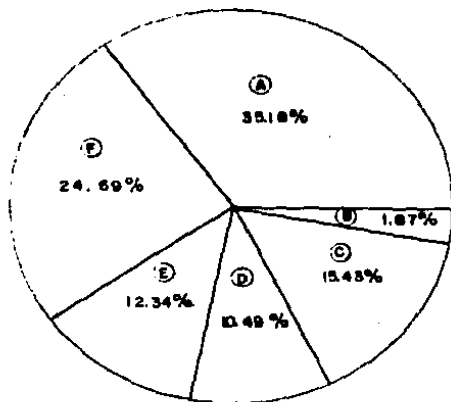
**GRAFICA Nº 8 : PARTES DE TRABAJO MAS DIFICIL DE REALIZAR  
POR EL PERSONAL DE ENFERMERIA.  
HOSPITAL GENERAL DE ZONA Nº 5 I.M.S.S.  
MAZATLAN, SINALOA 1988.**



- 1 NINGUNA
- 2 CUANDO NO EXISTE MATERIAL Y EQUIPO PARA ATENDER AL PACIENTE.
- 3 TRABAJAR EN DETERMINADOS SERVICIOS POR LA FALTA DE PRACTICA.
- 4 TECNICAS ESPECIFICAS DE ENFERMERIA.
- 5 CUANDO EXISTEN MALAS RELACIONES HUMANAS EN EL PERSONAL DE ENFERMERIA
- 6 PROBLEMAS DE ORGANIZACION EN LOS SERVICIOS
- 7 NO CONTESTO

FUENTE : Datos tomados del cuestionario aplicado a personal de enfermería.

**GRAFICA N° 9 : COMO AFECTAN LAS DIFICULTADES AL PERSONAL DE ENFERMERIA.  
HOSPITAL GENERAL ZONA N° 3 I. M. S. S.  
MAZATLAN, SINALOA 1988**



- (A) EMOCIONALMENTE
- (B) PROBLEMAS DE SALUD
- (C) ASPECTOS DE ORGANIZACION DE LOS SERVICIOS EN LA ATENCION DEL PACIENTE
- (D) EN LA ATENCION DEL PACIENTE
- (E) DE NINGUNA FORMA
- (F) NO CONTESTO

FUENTE : Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de enfermería

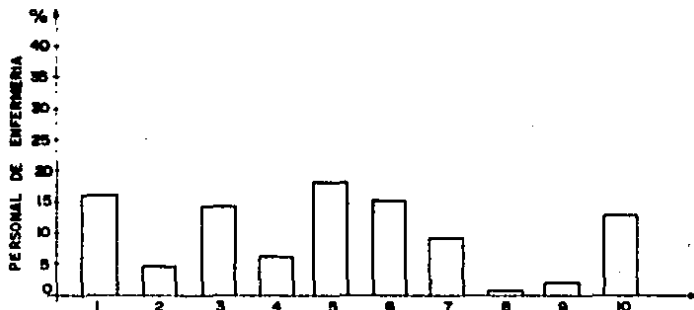
6.17 % relaciones humanas, el 18.51 % programas de capacitación continua, 15 % actividades específicas de enfermería, 9 % servicios específicos, 0.81 % nada, 2.36 % aspectos de organización de los servicios, 13.60 % no contestó, ( Ver gráfica No. 10 ).

Este estudio nos indica que en las situaciones en que necesita ayuda el personal de enfermería es: el 3.08 % relaciones humanas, el 9.25 % cuidado de pacientes graves, el 24.69 % aspectos de organización del servicio, el 19.13 % cuidados específicos de enfermería, el 3.70 % no existen recursos materiales para trabajar, el 3.08 % equipo de salud, el 4.32 % educación continua del personal de enfermería, el 3.08 % actividades específicas que se desconocen, 3.70 % situaciones de tipo personal, el 2.46 % ninguna, el 1.92 % servicios específicos, el 2.46 % manejo y funcionamiento de aparatos electro-médicos, el 19.13 % no contestó, ( Ver gráfica No. 11 ).

Respecto a la ayuda que desea recibir el personal de enfermería, el 5.55 % orientación, el 12.99 % moral, física y psíquica, el 17.28 % curso de adiestramiento en servicio, el 3.70 % asesoría, el 18.51 % problemas administrativos, el 13.58 % técnicas específicas de enfermería, el 6.17 % equipo de salud, el 4.32 % materiales y equipos, el 17.90 % no contestó ( Ver gráfica No. 12 ).

Respecto de quién recibe ayuda el personal de enfermería, el 18.51 % del jefe inmediato superior, el 25.30 % compañeras de trabajo, el 8.64 % personal capacitado, el 4.32 % personal médico, el 8.02 % cuerpo de gobierno de la unidad, el 1.85 % servicios complementarios, el 6.17 % de la institución, el 11.76 % personal paramédico, el 15.43 % no contestó, ( Ver gráfica No. 13 ).

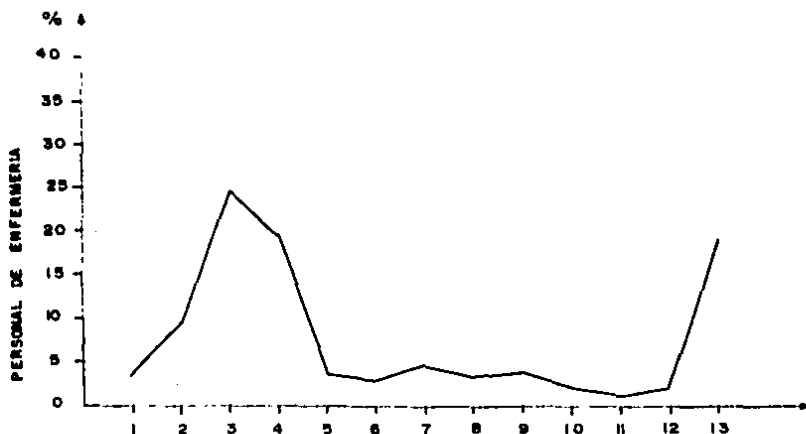
**GRAFICA Nº 10: ASPECTOS DEL TRABAJO DONDE DESEA MEJORARSE EL PERSONAL DE ENFERMERIA.  
HOSPITAL GENERAL DE ZONA N.º 3 I.M.S.S.  
MAZATLAN, SINALOA 1986.**



- 1- EN TODOS LOS ASPECTOS DEL TRABAJO.
- 2- ATENCION DEL PACIENTE EN ESTADO CRITICO.
- 3- MANEJO Y FUNCIONAMIENTO DE APARATOS ELECTROMEDICOS.
- 4- RELACIONES HUMANAS.
- 5- PROGRAMAS DE CAPACITACION CONTINUA.
- 6- ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE ENFERMERIA
- 7- SERVICIOS ESPECIFICOS
- 8- NADA
- 9- ASPECTOS DE ORGANIZACION DE LOS SERVICIOS.
- 10- NO CONTESTO.

FUENTE: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de enfermería.

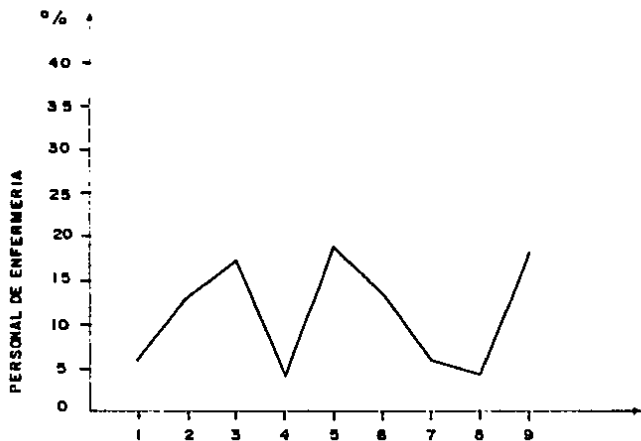
**GRAFICA N° II: SITUACIONES EN QUE NECESITA AYUDA EL PERSONAL DE ENFERMERIA. HOSPITAL GENERAL DE ZONA N° 3 I.M.S.S. MAZATLAN, SINALOA 1986.**



- 1 RELACIONES HUMANAS
- 2 CUIDADO DE PACIENTES GRAVES
- 3 ASPECTOS DE ORGANIZACION DE LOS SERVICIOS
- 4 CUIDADOS ESPECIFICOS DE ENFERMERIA
- 5 NO EXISTEN RECURSOS MATERIALES PARA TRABAJAR
- 6 EQUIPO DE SALUD
- 7 EDUCACION CONTINUA DEL PERSONAL DE ENFERMERIA
- 8 ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE SE DESCONOCEN
- 9 SITUACIONES DE TIPO PERSONAL
- 10 NINGUNA
- 11 SERVICIOS ESPECIFICOS
- 12 MANEJO Y FUNCIONAMIENTO DE APARATOS ELECTROMEDICOS
- 13 NO CONTESTO

FUENTE : Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de enfermería

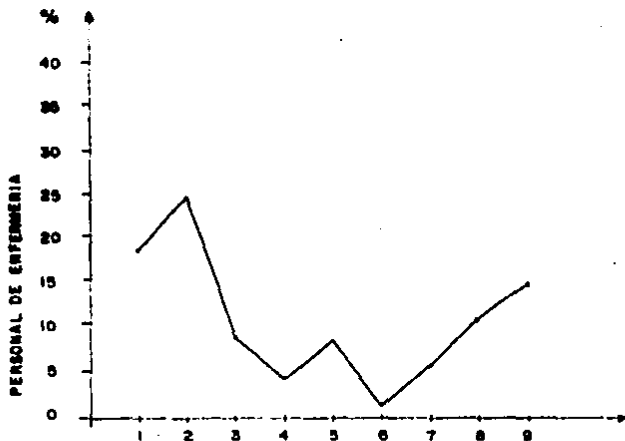
GRAFICA N° 12 **AYUDA QUE DESEA RECIBIR EL PERSONAL DE ENFERMERIA**  
**HOSPITAL GENERAL DE ZONA N° 8 I.M.S.S.**  
**MAZATLAN, SINALOA 1986**



- 1 ORIENTACION
- 2 MORAL, FISICA Y PSQUICA
- 3 CURSOS DE ADESTRAMIENTO EN SERVICIO
- 4 ASESORIA
- 5 PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS
- 6 TECNICAS ESPECIFICAS DE ENFERMERIA
- 7 EQUIPO DE SALUD
- 8 MATERIALES Y EQUIPO
- 9 NO CONTESTO

FUENTE: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de enfermería.

**GRAFICA No. 13- DE QUIEN RECIBE AYUDA EL PERSONAL DE ENFERMERIA  
HOSPITAL GENERAL DE ZONA N° 3 I.M.S.S.  
MAZATLAN, SINALOA 1980**



- 1- Jefe inmediato
- 2- Computores de trabajo
- 3- Personal capacitado
- 4- Personal médico
- 5- Cuerpo de Gobierno de la Unidad.
- 6- Servicios Complementarios
- 7- Institución
- 8- Personal Paramédico
- 9- No contestó.

**FUENTE :** Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de enfermería.



### RESULTADOS

La enfermera jefe de piso es 100% femenina, con un promedio de 38.72 años de edad, una desviación estandar de 7.75, una mediana de 38, ( Ver gráfica No. 14 ).

El estado civil de la enfermera jefe de piso es 46.46% soltera, el 36.36% casada, el 18.18% unión libre, ( Ver gráfica -- No. 15 ).

El 100% de las enfermeras jefes de piso es personal profesional.

La enfermera jefe de piso tiene un promedio de 16.09 años de antigüedad, una mediana de 13 y un modo de 13, ( Ver gráfica No. 16 ).

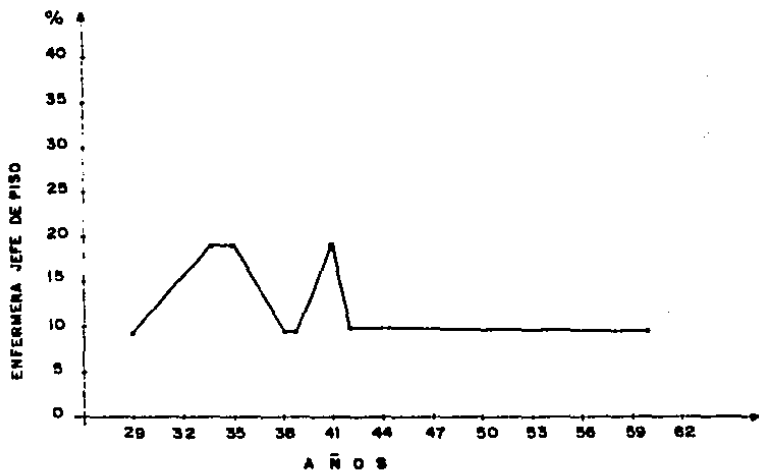
Las áreas donde las enfermeras jefes de piso desean que su personal mejore son: Un 27.28% relaciones humanas, el 18.18% en área cognoscitiva, psicomotriz y afectiva, el 9.09% en técnicas de enfermería, el 9.09% en docencia, el 9.09% en atención de enfermería, el 9.09% en el área de traumatología, el 9.09% en material y equipo, el 9.09% no contestó, ( Ver gráfica No. 17 ).

Las dificultades que tienen las enfermeras jefes de piso en esas áreas de trabajo son: El 18.18% en control de líquidos, el 18.18% en relaciones humanas, el 18.18% no existen áreas específicas para el manejo de pacientes con enfermedades transmisibles, el 18.18% falta de material y equipo en los servicios, el 9.09% en la comunicación para solicitar apoyo a los servicios clínicos, el 9.09% irresponsabilidad del personal, el 9.09% no contestó, ( Ver gráfica No. 18 ).

Entre los problemas que afectan a la institución se encuentran: el 18.18% tiempos perdidos, el 45.46% mala atención de enfermería al derechohabiente, el 18.18% técnicas de enfermería, el 9.09% inseguridad y desconfianza del derechohabiente al sistema de atención médica, el 9.09% no contestó, ( Ver gráfica -- No. 19 ).

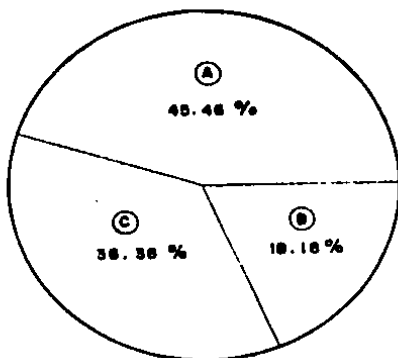
La enfermera jefe de piso quisiera que sus subordinados -

GRAFICA N° 14.- ENFERMERA JEFE DE PISO SEGUN EDAD  
HOSPITAL GENERAL DE ZONA N° 5 I.M.S.S.  
MAZATLAN, SINALOA 1986.



FUENTE: Datos tomados del cuestionario aplicado a la enfermera jefe de piso.

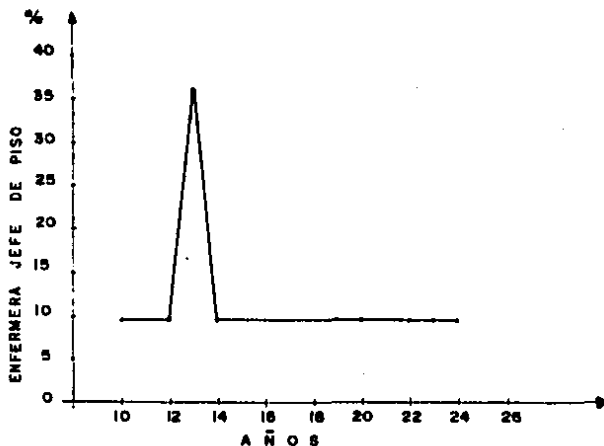
**GRAFICA N° 15: ESTADO CIVIL DE LA ENFERMERA JEFE DE PISO  
HOSPITAL GENERAL DE ZONA N° 3 I. M. S. S.  
MAZATLAN, SINALOA 1986.**



- (A) SOLTERA
- (B) UNION LIBRE
- (C) CASADA

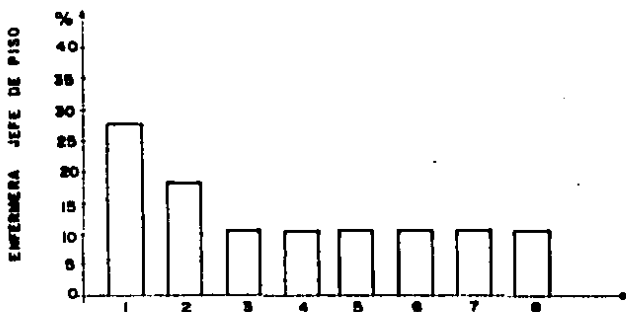
**FUENTE:** Datos tomados del cuestionario aplicado a la enfermera jefe de piso.

GRAFICA N° 16: ANTIGÜEDAD DE LA ENFERMERA JEFE DE PISO  
HOSPITAL GENERAL DE ZONA No. 3 I. M. S. S.  
MAZATLAN, SINALOA 1986



FUENTE: Datos tomados del cuestionario aplicado a la enfermera Jefe de piso.

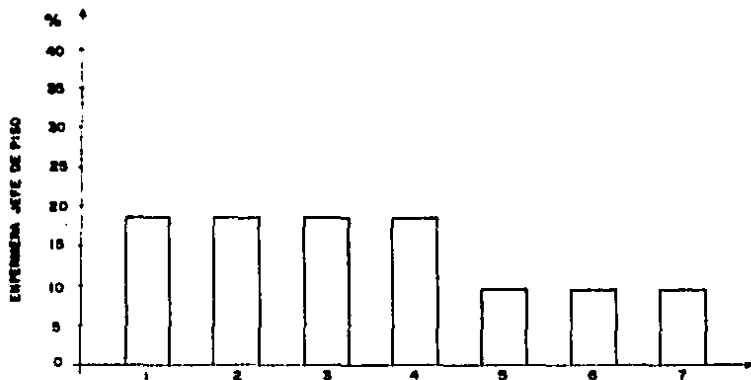
**GRAFICA Nº 17- AREAS DONDE DESEA QUE SU PERSONAL MEJORE  
HOSPITAL GENERAL DE ZONA Nº 3 I. M. S. S.  
MAZATLAN, SINALOA 1986.**



- 1- RELACIONES HUMANAS
- 2- AREA COGNOSITVA, PSICOMOTRIZ, AFECTIVA
- 3- TECNICAS DE ENFERMERIA
- 4- DOCENCIA
- 5- ATENCION DE ENFERMERIA
- 6- AREA DE TRAUMATOLOGIA
- 7- MATERIAL Y EQUIPO
- 8- NO CONTESTO.

**FUENTE:** Datos tomados del cuestionario aplicado a la enfermera jefe de piso.

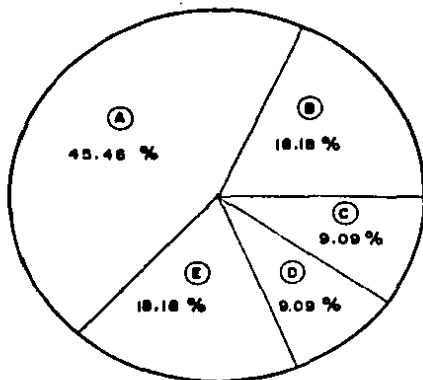
**GRAFICA N°18- DIFICULTADES QUE TIENEN LAS ENFERMERAS JEFE DE PISO EN AREAS DE TRABAJO.  
HOSPITAL GENERAL DE ZONA N° 3 I. M. S. S.  
MAZATLAN, SINALOA 1986.**



- 1- CONTROL DE LIQUIDOS
- 2- RELACIONES HUMANAS
- 3- NO EXISTEN AREAS ESPECIFICAS PARA EL MANEJO DE PACIENTES CON ENFERMEDADES TRANSMISIBLES
- 4- FALTA DE MATERIAL Y EQUIPO EN LOS SERVICIOS
- 5- LA COMUNICACION PARA SOLICITAR APOYO A LOS SERVICIOS CLINICOS
- 6- IRRESPONSABILIDAD DEL PERSONAL
- 7- NO CONTESTO.

FUENTE: Datos tomados del cuestionario aplicado a las enfermeras jefe de piso.

**GRAFICA N° 19- PROBLEMAS QUE AFECTAN A LA INSTITUCION  
HOSPITAL GENERAL DE ZONA N° 3 I.M.S.S.  
MAZATLAN, SINALOA 1986.**



- (A) MALA ATENCION DE ENFERMERIA AL DERECHONABIENTE.**
- (B) TIEMPOS PERDIDOS.**
- (C) INSEGURIDAD Y DESCONFIANZA DEL DERECHONABIENTE AL SISTEMA DE ATENCION MEDICA.**
- (D) NO CONTESTO.**
- (E) TECNICAS DE ENFERMERIA.**

**FUENTE :** Datos tomados del cuestionario aplicado a la enfermera jefe de piso.

hicieran mejor, en un 45.46 % técnicas de enfermería, el 27.27 % que hubiera buenas relaciones humanas entre el personal de enfermería, el 9.0 % que realizarán las observaciones de signos y síntomas de pacientes asignados, el 18.18 % no contestó, ( Ver gráfica No. 20 ).

El porque la enfermera jefe de piso quisiera que sus subordinados pudieran hacer mejor el trabajo: el 9.09 % contestó por la poca preparación del personal de enfermería, el 36.36 % por la mala atención de enfermería, el 36.36 % por los problemas administrativos en los servicios, el 9.09 % por la mala comunicación enfermera paciente, el 9.09 % no contestó, ( Ver gráfica -- No. 21 ).

Lo que la enfermera jefe de piso puede hacer para ayudarlos a mejorar su trabajo: El 36.37 % contestó proporcionar adiestramiento en servicio, el 18.18 % concientizar al personal de la -- responsabilidad que tenemos con la institución, el 18.18 % motivar al personal, el 9.09 % dotación de material y equipo, el --- 9.09 % pedirlos que exterioricen sus necesidades dentro del servicio, el 9.09 % no contestó ( Ver gráfica No. 22 ).

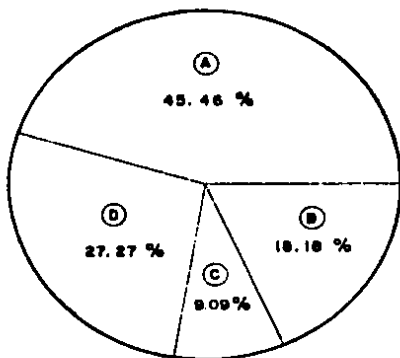
La enfermera jefe de piso manifiesta que el personal de enfermería si necesita de más ayuda en un 36.37 %, el 9.09 % no necesitan ellos de más ayuda, el 9.09 % necesitan estar capacitándolos periódicamente para recordar técnicas y cuidados, el 9.09% necesitan la ayuda de mantenimiento para su orientación acerca de aparatos electromédicos, el 9.09 % necesitan ayuda de tipo -- afectivo, el 27.27 % no contestó, ( Ver gráfica No. 23 ).

La enfermera jefe de piso manifiesta que la clase de ayuda que el personal de enfermería necesita es: 18.18 % adiestramiento en servicio, el 18.18 % moral, social y cultural, el 18.18 % mantener aparatos electromédicos en buen estado de funcionamiento, el 9.09 % afectiva y cognocitiva, el 27.28 % no contestó, - ( Ver gráfica No. 24 ).

La enfermera jefe de piso manifiesta que de quién necesita más ayuda el personal de enfermería es: el 18.18 % equipo de salud, el 18.18 % jefe inmediato, el 9.09 % jefe de enfermeras, el 9.09 % el personal capacitado para ello, el 45.46 % no contestó, ( Ver gráfica N°. 25 ).



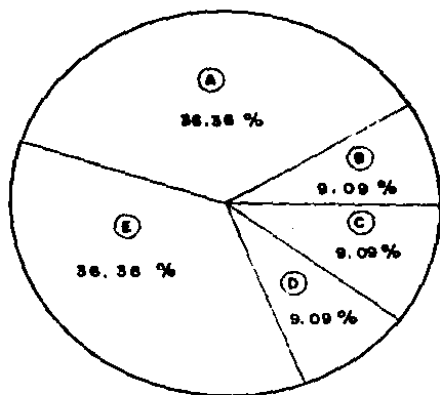
**GRAFICA N° 20: LO QUE QUISIERA LA ENFERMERA JEFE DE PISO QUE SUS SUBORDINADOS PUDIERAN HACER MEJOR.  
HOSPITAL GENERAL DE ZONA N° 3 I.M.S.S.  
MAZATLAN, SINALOA 1986.**



- Ⓐ TÉCNICAS DE ENFERMERIA
- Ⓑ NO CONTESTO
- Ⓒ QUE REALIZARAN LAS OBSERVACIONES DE SIGNOS Y SINTOMAS DE PACIENTES ASIGNADOS.
- Ⓓ QUE HUBIERA BUENAS RELACIONES HUMANAS ENTRE EL PERSONAL DE ENFERMERIA.

FUENTE : Datos tomados del cuestionario aplicado a la enfermera jefe de piso.

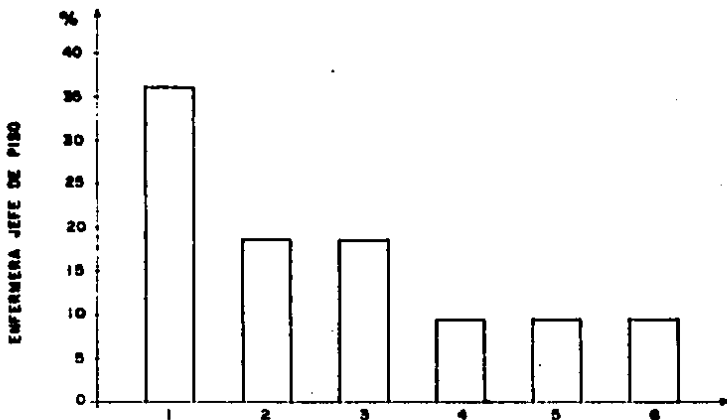
GRAFICA N° 21: EL PORQUE LA ENFERMERA JEFE DE PISO QUISIERA QUE SUS SUBORDINADOS PUDIERAN HACER MEJOR EL TRABAJO.  
HOSPITAL GENERAL DE ZONA N° 3 I.M.S.S.  
MAZATLAN, SINALOA 1988.



- Ⓐ MALA ATENCION DE ENFERMERIA
- Ⓑ POCA PREPARACION DEL PERSONAL DE ENFERMERIA
- Ⓒ MALA COMUNICACION ENFERMERA-PACIENTE
- Ⓓ NO CONTESTO
- Ⓔ PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS EN LOS SERVICIOS

FUENTE: Datos tomados del cuestionario aplicado a la enfermera jefe de piso.

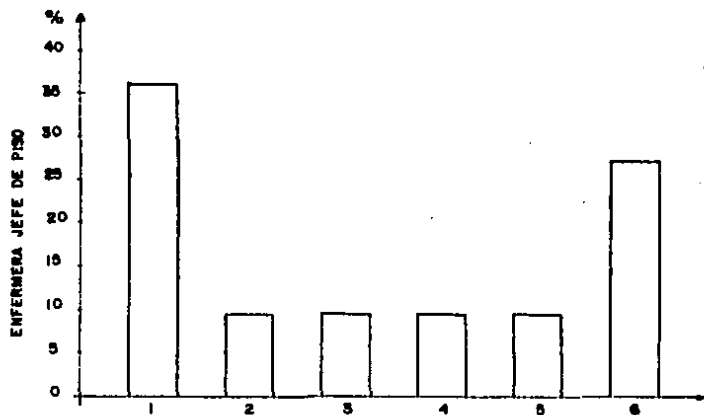
**GRAFICA N° 22- ACTIVIDADES PARA AYUDAR A MEJORAR SU TRABAJO AL PERSONAL DE ENFERMERIA.  
HOSPITAL GENERAL DE ZONA N° 3 I.M.S.S.  
MAZATLAN, SINALOA 1986.**



1. PROPORCIONAR ADIESTRAMIENTO EN SERVICIO.
2. CONCIENTIZAR AL PERSONAL DE LA RESPONSABILIDAD QUE TENEMOS CON LA INSTITUCION.
3. MOTIVAR AL PERSONAL.
4. DOTACION DE MATERIAL Y EQUIPO.
5. PEDIRLES QUE EXTERIORIZEN SUS NECESIDADES DENTRO DEL SERVICIO.
6. NO CONTESTO.

FUENTE : Datos tomados del cuestionario aplicado a la enfermera jefe de piso.

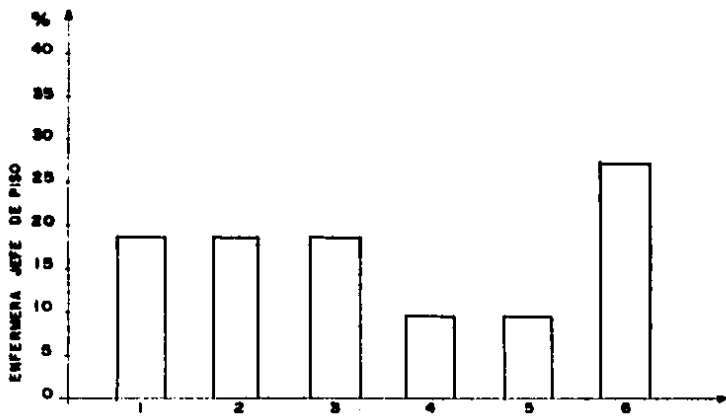
GRAFICA Nº 23: LA ENFERMERA JEFE DE PISO MANIFIESTA QUE EL PERSONAL DE ENFERMERIA NECESITA DE MAS AYUDA.  
HOSPITAL GENERAL DE ZONA Nº 3 I. N. S. S .  
MAZATLAN, SINALOA 1986 .



- 1- SI
- 2- NO
- 3- CAPACITANDOS PERIODICAMENTE PARA RECORDAR TECNICAS Y CUIDADOS.
- 4- DE MANTENIMIENTO PARA SU ORIENTACION ACERCA DE APARATOS -- ELECTROMEDICOS.
- 5- AFECTIVO
- 6- NO CONTESTO

FUENTE: Datos tomados del cuestionario aplicado a la enfermera jefe de piso.

**GRAFICA Nº 24: CLASE DE AYUDA QUE NECESITA EL PERSONAL DE ENFERMERIA.  
HOSPITAL GENERAL DE ZONA Nº 3 I.M.S.S.  
MAZATLAN, SINALOA. 1986.**

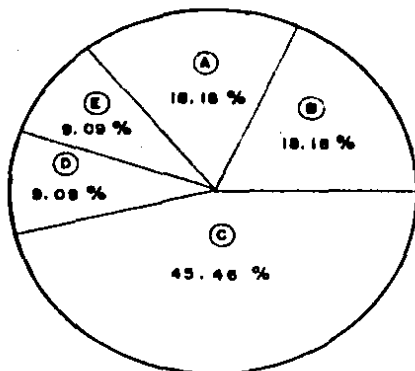


- 1- ADIESTRAMIENTO EN SERVICIO
- 2- MORAL, SOCIAL Y CULTURA
- 3- MANTENER APARATOS ELECTROMEDICOS EN BUEN ESTADO DE FUNCIONAMIENTO.
- 4- MOTIVACION AL PERSONAL
- 5- AFECTIVA Y COSNOSCITIVA
- 6- NO CONTESTO.

**FUENTE:** Datos tomados del cuestionario aplicado a los enfermeros jefe de piso.

GRAFICA N<sup>o</sup> 25: LA ENFERMERA JEFE DE PISO MANIFIESTA DE QUIEN NECESITA MAS AYUDA EL PERSONAL DE ENFERMERIA.

HOSPITAL GENERAL DE ZONA N<sup>o</sup> 3 L.M.S. S.  
MAZATLAN, SINALOA 1986.

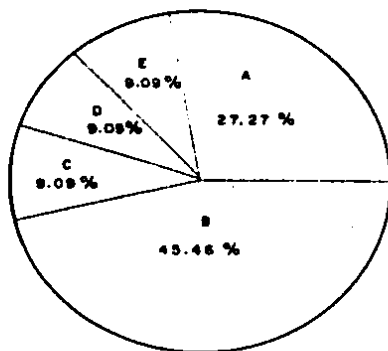


- (A) EQUIPO DE SALUD
- (B) JEFE INMEDIATO
- (C) NO CONTESTO
- (D) DEL PERSONAL CAPACITADO PARA ELLO
- (E) JEFE DE ENFERMERAS .

FUENTE: Datos tomados del cuestionario aplicado a las enfermeras jefe de piso.

La enfermera jefe de piso está de acuerdo con lo señalado por el personal de enfermería, en que no se proporciona una buena atención de enfermería por la falta de material y equipo en un 27.27%, el 9.09% dijo que el personal está de acuerdo en asistir al adiestramiento, el 9.09% participar y mejorar en la atención del paciente, el 9.09% en todos los aspectos por sus aportaciones al buen desarrollo del trabajo, el 45.46% no contestó, ( Ver gráfica No. 26 ).

**GRAFICA N° 26: LA ENFERMERA JEFE DE PISO MANIFIESTA HASTA QUE PUNTO ESTÁ DE ACUERDO CON LO SEÑALADO POR SUS SUBORDINADOS. HOSPITAL GENERAL DE ZONA N° 3 I.M.S.S. MAZATLAN, SINALOA 1986.**



- A NO SE PROPORCIONA UNA BUENA ATENCION DE ENFERMERIA POR LA FALTA DE MATERIAL Y EQUIPO.**
- B NO CONTESTO.**
- C EL PERSONAL ESTA DE ACUERDO EN ASISTIR AL ADIESTRAMIENTO.**
- D PARTICIPAR Y MEJORAR LA ATENCION DEL PACIENTE.**
- E EN TODOS LOS ASPECTOS POR SUS APORTACIONES AL BUEN DESARROLLO DEL TRABAJO.**

**FUENTE:** Datos tomados del cuestionario aplicado a la enfermera jefe de piso.



### RESULTADOS

Las subjefes de enfermeras son el 100% del sexo femenino, con un promedio de 35.4 años de edad, una desviación estandar de 4.92.

El estado civil de las subjefes de enfermeras es: 80% solteras, el 20% casadas.

La escolaridad de las subjefes de enfermeras es que el 100% son profesionales.

Las subjefes de enfermeras tienen un promedio de 13 años de antigüedad, una desviación estandar de 4.93.

Las subjefes de enfermeras piensan que las áreas de las actividades de la institución que deberían mejorarse son: El 20% opina que la educación al familiar, las rutinas de recoger y surtir la ropa de lavandería, la vigilancia policíaca, motivar al personal de la institución a que se supera, otro 20% opina que las técnicas, otro 20% opina que el área de quirófanos, toxicología, hospitalización, otros 20% opina que enfermería, administración y intendencia, el otro 20% de las subjefes no contestó.

Respecto al trabajo que es capaz de hacer mejor su personal que el que está realizando: el 20% opina que el personal es capaz de realizar todas las actividades que compete a cada categoría, el 20% opina que el personal que está asignado a un servicio que le desagrada no produce lo mismo, inclusive el personal que entonces se ausenta, se incapacita o cuando está en servicio se desplaza mucho, el 20% opina que la comunicación con el paciente y familia e identificar en forma íntegra al paciente como ser humano, el 40% no contestó.

Respecto al porqué piensa la subjefta que el personal es capaz de hacer mejor el trabajo que está realizando el 20% opina que es personal con varios años de experiencia como enfermeras, otros 20% observa que el paciente no lo consideran con sus necesidades, se atiende el aspecto físico, sin tomar en cuenta el aspecto emocional, social, etc., y el 60% no contestó.

En relación a como afectan y la institución las fallas del personal el 20% de las subjefes opina que en el presupuesto por utilización de recursos, en el aspecto de limpieza y en el prestigio de la unidad, por el trato al paciente y familia, el otro 20% que el personal no proporciona la atención de enfermería -- con calidad, otro 20% opina falta de interés de la enfermera en su trabajo y falta de responsabilidad al realizar sus actividades, el no aceptar cambios, el no sugerirlos para mejorar los sistemas de trabajo, el otros 20% opina que afectan a la institución en su imagen objetivo, el 20% no contestó.

Respecto cual es la magnitud y naturaleza de las necesidades para sustituir personal, el 20% de las subjefes opina que es grande ya que hay períodos cargados en los cuales el personal cubre vacaciones no es suficiente y además el personal de -- bolsa de trabajo no está organizado, otro 20% opina que es poco el personal OS que se presenta al turno para cubrir ausentismo, el promedio es 5 faltantes por 1 o 2 suplentes, otro 20% opina que la incidencia más elevada de ausentismo son las incapacidades, para sustituir las está el escalafón de bolsa de trabajo de enfermería auxiliar y enfermera general, el problema que se presenta es que algunas del personal OS, está ubicada en la guardia, otras que su asistencia no es continua, bloqueos por Recursos Humanos que no autorizan a cubrir plazas que si justifica -- sustitución, la no ubicación real en plantilla del personal de enfermería para determinar el número de plazas autorizadas y de finir en que se pueden cubrir, otro 20% opina que el personal -- suplente está muy indisciplinado, no tienen la responsabilidad de reportarse cuando están des-cupados, además de no tener como obligación reportarse en un determinado turno, esto es debido a que la administración de la unidad, no ha tenido a bien tomar -- cartas en el asunto y la incidencia del personal de base o con contrato es por incapacidad, porque realmente es poco el personal que tiene falta injustificada, otro punto es que los períodos vacacionales no son cubiertos en su totalidad, porque el -- personal autorizado no es suficiente, el otro 20% no contestó.

En relación a las tendencias que existen para implantar nuevos métodos el 20% de los subjefes consideran que no es tanto el método de trabajo, sino más bien la responsabilidad de cada uno de nosotros para desempeñar nuestro trabajo, otro 20% opina las necesarias para superar las desviaciones encontradas en los servicios, solicitando la participación de la jefe de piso, para que se integre el personal de enfermería, con poca desviaciones, cambios en los servicios, el 20% opina que existe un rechazo -- por parte de las otras categorías a los nuevos métodos de trabajo, el otro 20% opina que buenas, pero falta implantar métodos que tenga secuencia y que estén bien difundidos por el personal dirigente para que tengan buenos resultados, el otro 20% no contestó.

### RESULTADOS

La jefe de enfermeras es una profesional, casada, del sexo femenino, que piensa que en los puestos y programas que tiene -- mayor dificultad de conservar satisfactoriamente ocupados al -- personal de enfermería, es en los puestos de enfermera jefe de piso, ya que algunas no quieren responsabilidades con relación a autoridad y no se sienten identificadas con los objetivos de la seguridad social.

La clase de aptitudes que necesita la gente para éstos --- puestos es la actitud de liderazgo, aunque ésta afecta porque -- no evalúan lo asignado y no se responsabilizan del personal que tienen a su cargo.

Los puntos débiles que manifiesta constantemente el personal es en la organización y funcionamiento de los servicios, -- siendo ésta la base en la atención que se le proporciona al derechohabiente.

La necesidad más crítica de la institución es la atención que se le proporciona al derechohabiente.

Respecto a que las necesidades continúen, se reduzcan o -- cambien a otras áreas en los próximos años, la jefe de enfermeras opina que si no se toman medidas correctivas los problemas van a continuar, por eso es urgente que se les exija la responsabilidad que tienen en sus puestos.

Respecto a las consecuencias que causará el cambio opina -- que no causará ninguna consecuencia ya que existen medidas dictadas por la institución.

La jefe de enfermeras piensa que lo que debe hacerse para satisfacer las necesidades actuales y futuras son: Buena selección del personal en su puesto asignado en base a su programa, capacitar al personal, capacitar después de reclutar siempre que sean personas bien seleccionadas y después de capacitar volver a evaluar.

Respecto a los beneficios que se esperan de la capacitación la jefe de enfermeras opina que no confía mucho en la capacitación, ya que es cuestión de actitud, responsabilidad, dedica---

ción, compañerismo y deseo de trabajar.

## DISCUSION

El personal de enfermería es de sexo femenino, de edad madura, casada, siendo la mayor parte personal profesional con menos de la mitad de años que se requiere para jubilarse, piensa que su trabajo en la institución es bueno, le gusta todas las funciones y actividades que realiza y proporcionar atención al paciente.

Lo que menos le gusta al personal de enfermería es la carencia de medicamentos, ropa, material y equipo para trabajar. Ninguna de las partes del trabajo son difíciles de realizar por el personal de enfermería excepto cuando no existe material y equipo para atender al paciente.

Como afectan las dificultades al personal de enfermería es emocionalmente, éste desea mejorarse en programas de capacitación continua, en todos los aspectos del trabajo, actividades específicas de enfermería, manejo y funcionamiento de aparatos electromédicos.

El personal de enfermería necesita ayuda en aspectos de organización de los servicios, cuidados específicos de enfermería, cuidado del paciente grave.

El personal de enfermería desea recibir ayuda en problemas administrativos que se le presentan, en cursos de adiestramiento en servicio y técnicas específicas de enfermería, ésta ayuda la recibe de sus compañeras de trabajo y jefe inmediato superior.

La enfermera jefe de piso es una profesional, soltera, de sexo femenino, de edad madura, con la mitad de años de antigüedad que se requiere para jubilarse, la cual desea que su personal mejore en relaciones humanas. Las dificultades que tienen las enfermeras jefes de piso en el área de trabajo son: en control de líquidos, en relaciones humanas y no existen áreas específicas para el manejo de pacientes con enfermedades transmisibles.

Entre los problemas que afectan a la institución se encuentran la mala atención de enfermería al derechohabiente. La enfermera jefe de piso quisiera que el personal de enfermería pudiera hacer mejor las técnicas en enfermería porque existe mala atención de enfermería y problemas administrativos en los servicios. La enfermera jefe de piso puede ayudar al personal de enfermería a mejorar su trabajo proporcionándole adiestramiento - en servicio y si necesita el personal de más ayuda.

La clase de ayuda que el personal de enfermería necesita es de adiestramiento en servicio, en lo moral, social y cultural y mantener aparatos electromédicos en buen estado de funcionamiento.

De quién necesita más ayuda el personal de enfermería es - del equipo de salud y del jefe inmediato.

La enfermera jefe de piso está de acuerdo con lo señalado por el personal de enfermería en que no se proporciona una buena atención de enfermería por la falta de material y equipo.

Existe resistencia y predisposición de algunas enfermeras jefes de piso a integrarse con el personal de enfermería en sus áreas de trabajo.

Los subjefes de enfermeras son del sexo femenino, solteras, de edad madura, profesionales, con menos de la mitad de años de antigüedad que se requiere para jubilarse.

Las subjefes de enfermeras piensan que las áreas de las actividades de la institución que deberían mejorarse son: la educación al familiar, las rutinas de recoger y surtir la ropa de lavandería, la vigilancia policíaca, motivar al personal de la institución a que se supere, en técnicas, en el área de quirofonos, tococirugía, hospitalización, en enfermería, administración y intendencia.

El trabajo que es capaz de hacer mejor su personal que el que está realizando es el que compete a cada categoría, ya que el personal que está asignado a un servicio que le desagrada no produce lo mismo, inclusive es personal que entonces falta, se incapacita o cuando está en ese servicio se demoraba mucho, la

comunicación con el paciente, familia y identificar en forma íntegra al paciente como ser humano.

La subjeje piensa que el personal de enfermería es capaz de hacer mejor el trabajo que está realizando porque es personal con varios años de experiencia como enfermeras, observa que al paciente no lo consideran con sus necesidades, se atiende el aspecto físico, sin tomar en cuenta el aspecto emocional, social.

Como afectan a la institución las fallas del personal es en el presupuesto por utilización de recursos, en el aspecto de limpieza y en el prestigio de la unidad, por el trato al paciente y familia, no proporcionan la atención de enfermería con calidad, falta de responsabilidad al realizar sus actividades y falta de interés de la enfermera en su trabajo, al no aceptar cambios, al no sugerirlos para mejorar los sistemas de trabajo, afectan a la institución en su imagen objetivo.

La magnitud y la naturaleza de las necesidades para sustituir personal es grande, ya que hay períodos cargados en los cuales el personal cubre vacaciones no es suficiente y además el personal de bolsa de trabajo no está organizado, es poco el personal OB que se presenta al turno para cubrir ausentismo, el promedio es de 5 faltantes por 1 o 2 suplentes, la incidencia más elevada del ausentismo son las incapacidades, para sustituirlos está el escalafón de bolsa de trabajo de enfermera general y auxiliar de enfermería. El problema que se presenta es que algunas del personal OB, está ubicada en la guardería, otras que su asistencia no es continua, bloquea por recursos humanos que no autorizan a cubrir plazas que sí justifico sustitución, la no ubicación real en plantilla del personal de enfermería para determinar número de plazas autorizadas y definir en que se puedan cubrir. El personal suplente está muy indisciplinado, no tienen la responsabilidad de reportarse cuando están desocupados, además de no tener como obligación reportarse en un determinado turno, esto es debido a que la administración de la unidad no ha tenido a bien tomar cartas en el asunto y la incidencia de personal de base o con contrato es por incapacidad, por



que realmente es poco el personal que tiene falta injustificada, otro punto es que los períodos vacacionales no son cubiertos en su totalidad, porque el personal autorizado no es suficiente.

En las tendencias que existen para implantar nuevos métodos, los subjefes consideran que no es tanto el método de trabajo sino más bien la responsabilidad de cada uno de nosotros para desempeñar nuestro trabajo, las necesidades para superar las desviaciones encontradas en los servicios solicitando la participación de la enfermera jefe de piso, para que se integre el personal de enfermería, con poca desviaciones, cambios en los servicios, rechazo de las otras categorías a los nuevos métodos que tengan secuencia y que estén bien difundidas por el personal dirigente para que tengan buenos resultados.

La jefe de enfermeras es de sexo femenino, casada, de edad madura, profesional, con muchos años de antigüedad, la cual piensa que en los puestos y programas que tiene mayor dificultad de conservar satisfactoriamente ocupados al personal de enfermería es en los puestos de enfermera jefe de piso, ya que algunas no quieren responsabilidades con relación a autoridades y no se sienten identificadas con los objetivos de la seguridad social.

La clase de aptitudes que necesita la gente para éstos puestos es la actitud de liderazgo, aunque ésta afecta porque no evalúan lo asignado y no se responsabilizan del personal que tienen a su cargo.

Los puntos débiles que manifiesta constantemente al personal es en la organización y funcionamiento de los servicios siendo ésta la base en la atención que se le proporciona al derechohabiente.

La necesidad más crítica de la institución es la atención que se le proporciona al derechohabiente. Si no se toman medidas correctivas los problemas van a continuar, por eso es urgente que se les exija responsabilidades que tienen en sus puestos. No causará ninguna consecuencia el cambio, ya que existen medi-

das dictadas por la institución.

Lo que debe hacerse para satisfacer necesidades actuales y futuras son: buena selección del personal en su puesto asignado en base a su profeslograma, capacitar al personal, capacitar después de reclutar siempre que sean personas bien seleccionadas y después de capacitar volver a evaluar.

La Jefe de enfermeras no confía mucho en la capacitación, ya que no cuestión de aptitud, responsabilidad, dedicación, compañerismo y deseos de trabajar.

Este estudio de investigación nos demuestra que todas las categorías del personal de enfermería están de acuerdo en que existen malas relaciones humanas entre el personal de enfermería, desconoce la estructura y funcionamiento de aparatos electromédicos, existe mala atención de enfermería, carencia de material y equipo en el hospital para proporcionar una buena atención de enfermería al derechohabiente, que el personal de enfermería tiene problemas de organización en los servicios, desconoce algunas técnicas de enfermería, que el personal de enfermería desea recibir adiestramiento en servicio y que la mayor parte de los problemas que se presentan en el hospital afectan emocionalmente al personal de enfermería, por lo que se aprueban las hipótesis previamente formuladas.

### CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Como existen malas relaciones humanas entre el personal de enfermería se propone elaborar e impartir un curso de Relaciones Humanas al personal de enfermería así como también proporcionar psicoterapia grupal al personal en los diferentes servicios del hospital.

Como existe mala atención de enfermería al derechohabiente se sugiere lo siguiente:

- Elaborar e impartir cursos de capacitación y adiestramiento de acuerdo a los padecimientos más frecuentes en los servicios.

- Que se realice una investigación sobre tiempo, tarea, actividad para elaborar los índices de atención de enfermería, o sea cual es el promedio de pacientes que puede atender una enfermera, para programar y planificar la atención de enfermería.

- Que se elaboren estándares en enfermería en cada uno de los servicios del hospital para establecer criterios en la atención de enfermería.

Como el personal de enfermería desconoce la estructura y funcionamiento de aparatos electromédicos se propone elaborar e impartir un curso de manejo y funcionamiento de aparatos electromédicos.

Como existe carencia de material, equipo, ropa y medicamentos en el hospital se propone lo siguiente:

- Se solicite a la administración los medicamentos, ropa, material y equipo que requieren los diferentes servicios del hospital.

- Que el personal de enfermería participe en la detección de necesidades de material, equipo, ropa y medicamentos que sirvan de base para la elaboración de los presupuestos anuales de la institución.

Como existen problemas de organización en los servicios se propone elaborar e impartir un curso de administración de los servicios de enfermería, así como también impartir conferencias sobre reglamento interior de trabajo.

~~Una vez que se ha establecido el plan de trabajo de enfermería se debe tener en cuenta el número de enfermeras que se necesitan para cubrir el plan de trabajo.~~

Una vez que se ha establecido el plan de trabajo de enfermería se debe tener en cuenta el número de enfermeras que se necesitan para cubrir el plan de trabajo. En el programa de enfermería se debe tener en cuenta el número de enfermeras que se necesitan para cubrir el plan de trabajo. La enfermería es un trabajo que requiere un alto grado de responsabilidad y dedicación. Las enfermeras deben estar preparadas para enfrentar cualquier situación que se presente en el hospital.

Una de las funciones de las enfermeras es proporcionar cuidados a los pacientes con enfermedades transmisibles. Es importante que las enfermeras estén bien informadas sobre las enfermedades transmisibles y cómo prevenirlas. Esto incluye el uso de medidas de precaución estándar y el uso de equipo de protección personal.

Como el personal de enfermería necesita ayuda en cualquier momento, es importante que se preparen planes de contingencia. Esto incluye tener un plan de contingencia para cuando una enfermera se enferme o sea incapaz de trabajar. Esto puede incluir la contratación de personal adicional o la redistribución de las responsabilidades.

Como el personal de enfermería necesita ayuda en cualquier momento, es importante que se preparen planes de contingencia. Esto incluye tener un plan de contingencia para cuando una enfermera se enferme o sea incapaz de trabajar. Esto puede incluir la contratación de personal adicional o la redistribución de las responsabilidades.

- Que los directivos organicen comités de enfermería para que exista una comunicación constante entre jefe y subordinado.

- Que en el departamento de Recursos Humanos se designe un psicólogo que se encargue de tener conocimiento de cómo comportarse con los empleados.

- Que se coloque un buzón de sugerencias y se promueva para los empleados.

Como el personal de enfermería necesita ayuda en cualquier momento, es importante que se preparen planes de contingencia. Esto incluye tener un plan de contingencia para cuando una enfermera se enferme o sea incapaz de trabajar. Esto puede incluir la contratación de personal adicional o la redistribución de las responsabilidades.

Como el personal de enfermería necesita ayuda en cualquier momento, es importante que se preparen planes de contingencia. Esto incluye tener un plan de contingencia para cuando una enfermera se enferme o sea incapaz de trabajar. Esto puede incluir la contratación de personal adicional o la redistribución de las responsabilidades.

Como el personal de enfermería necesita ayuda en cualquier momento, es importante que se preparen planes de contingencia. Esto incluye tener un plan de contingencia para cuando una enfermera se enferme o sea incapaz de trabajar. Esto puede incluir la contratación de personal adicional o la redistribución de las responsabilidades.

que el departamento de conservación y mantenimiento realice revisiones periódicas de los aparatos electrónicos, para evitar proporcionar una atención de enfermería libre de riesgos.

Como el personal de enfermería necesita ayuda del equipo de salud y del jefe inmediato se sugiere se elabore e imparta un curso de comunicación.

Como se necesita mejorar la educación al familiar, las rutinas de recoger y surtir la ropa de lavandería, la vigilancia policíaca se propone lo siguiente:

- Establecer mejores sistemas de seguridad en el hospital para proteger al paciente, familiar y personal de enfermería.
- Que funcione la comisión mixta de seguridad e higiene en el trabajo.
- Que exista una mejor organización y funcionamiento en el departamento de lavandería así como también se aplique el programa de manejo y control de ropa hospitalaria.
- Se aplique el programa de madre o familiar participante

Como el personal que está asignado a un servicio que lo deagrada no produce lo mismo, inclusive es personal que entonce falta, se incapacita o cuando esta en ese servicio se desplaza mucho, por lo que se propone lo siguiente:

- Se realice un inventario de habilidades del personal de enfermería.
- Aplicar una prueba de personalidad, aptitudes e intereses.
- Realizar entrevistas con el personal de enfermería para conocer sus intereses en cuanto al servicio del hospital donde le gustaría desarrollar su trabajo.
- Que la rotación de personal se realice de acuerdo a las necesidades de los servicios y expectativas del personal.

Como afectan a la institución las fallas del personal en el presupuesto por utilización de recursos, en el aspecto de limpieza y en el prestigio de la unidad, por el trato a paciente y familia, no proporcionan la atención de enfermería con calidad, falta de interés de la enfermera en su trabajo y falta de responsabilidad al realizar sus actividades, al no aceptar cambios, al no sugerirlos para mejorar las situaciones de trabajo, su

propone lo siguiente:

- Que se aplique el programa de optimización de recursos materiales.
- Se realice un mejor control de materiales, equipos y medicamentos.
- Se supervise al personal de intendencia en sus areas de trabajo.
- Utilizar un mejor sistema de asignación de trabajo.

Como existen problemas con el personal suplente se sugiere se realice una adecuada selección de personal.

Como existen problemas de ausentismo se propone se elabore y aplique un programa de abstinencia de ausentismo.

Como existen problemas en la dirección del personal de enfermería se propone se elabore e imparta un curso de Liderazgo y Desarrollo Organizacional.

## PROBLEMAS ENCONTRADOS DURANTE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

Cuando se inició éste trabajo de investigación las autoridades me brindaron todo tipo de apoyo, ya que ésta formaba parte de un programa de desarrollo de personal de ésta institución, pero a medida que se fué desarrollando este trabajo y se observaron los resultados, algunas autoridades tomaron una actitud de rechazo hacia éste, ordenandome suspendieron la investigación, retirandose todo tipo de apoyo, posteriormente el director de la institución me apoyó para que continuara con el trabajo. Una vez que el director conoció los resultados de la investigación se negó a entregarme el original del trabajo, ya que se impresionó por los problemas encontrados, prohibiendome decir a conocer al personal los resultados de la investigación.

La actitud que tuvo el personal de enfermería respecto a éste trabajo fué de colaboración, ya que les permitió comunicar todas sus necesidades e inquietudes respecto a su trabajo, expresaron problemas que no tenían relación con algunas preguntas que se les formularon, ya que encontraron en éste cuestionario una vía de comunicación con las autoridades, ya que la relación autoridad subalterno es practicamente nula.

## MARCO LEGAL EN MATERIA DE CAPACITACION

La idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento fué expresada por el Presidente López Portillo en su primer Informe de Gobierno. Posteriormente envió una iniciativa de Ley donde se elevaba a rango de garantía social la capacitación. El 9 de enero de 1978, publicó el Diario Oficial el Decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XII del apartado A del artículo 123, en el cual se establece la obligación de dar Capacitación y Adiestramiento a los trabajadores.

El 28 de abril se publican en el Diario Oficial las reformas a las disposiciones de la Ley Federal de Trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores y entró en vigor en mayo del mismo año. El 8 de mayo se publican las bases para la designación de representantes de organizaciones nacionales de trabajadores y de patronos ante el consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento.

En junio 5 se publican el reglamento de la Unidad Coordinadora del empleo, la Capacitación y el Adiestramiento UOCECA, organismo desconcentrado de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social responsable de la coordinación de los esfuerzos para la impartición de la capacitación. En agosto se suscribe un convenio entre la Secretaría de Educación y la Secretaría de Trabajo, en el que se establece las bases de coordinación entre ambas dependencias. El 31 de agosto, la Secretaría de Trabajo otorga al I.M.S.S., el registro como primera entidad capacitadora. Capítulo III bis de la Ley Federal Del Trabajo.

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores + .

Art. 153 A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobada por la Secre-

+ Trueba Urbina Alberto, Ley Federal Del Trabajo Reformada, Editorial Porrúa 45 Avs. Edición, 1981.



taría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153 B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Art. 153 C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153 D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respectivamente a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Art. 153 E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de jornada de trabajo.

Art. 153 F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de -

ra constituir Comités de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a que se refiere esta ley.

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades repectivas.
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adieutramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate.
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las continencias relativas a conocimiento o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Art. 153 L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Art. 153 M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en éste capítulo. Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretenden ingresar a laborar en la empresa, comando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

nueva creación.

III. Prevenir riesgos de trabajo

IV. Incrementar la productividad

V. Mejorar las aptitudes del trabajador

Art. 153 G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las - condiciones de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se es tipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Art. 153 H. Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas -- respectivos; y
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimiento y de - aptitud que sean requeridos.

Art. 153 I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas - de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número - de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los - procedimientos que se imparten para mejorar la capacitación y - el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Art. 153 J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y fun-cionen oportuna y normalmente vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Art. 153 K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que - formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, pa

Art. 153 N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Art. 153 O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Art. 153 P. El registro de que trata el artículo 153 O se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretenden impartir dicha capacitación o adiestramiento.
- III. No estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3o. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo a que su derecho convenga.

Art. 153 Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153 N y 153 O deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la em presa
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirán la ca pacitación y el adiestramiento al total de los trabajado--  
res de la empresa.
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los traba jadores de un mismo puesto y categoría.
- V. Especificar el nombre y número de registro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestra miento que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Art. 153 R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la -  
presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del  
Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que -  
les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inte ligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido  
objetos por la autoridad laboral dentro del término citado, -  
se entenderán definitivamente aprobados.

Art. 153 S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación  
de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social  
los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro  
del plazo que corresponda, en los términos de los artículos ---  
153 N y 153, o cuando presentados dichos planes y programas, no  
los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto  
en la fracción IV del artículo 878 de ésta Ley, sin perjuicio  
de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría ad-  
opte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la  
obligación de que se trata.

Art. 153 T. Los trabajadores que hayan su probados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo tendrán derecho a que la entidad instructora les ex pida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas -- por la Comisión Mixta de Capacitación o Adiestramiento, de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste a través de las au toridades del trabajo, a fin de que aquella las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Art. 153 U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

En éste último caso, se extenderá a dicho trabajador la co rrespondiente constancia de habilidades laborales.

Art. 153 V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador con el cual el trabajador acre ditará haber aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a -- sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, -- para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiere, el -- trabajador, mediante exámen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál --

de ellos es apto.

Art. 153 W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Art. 153 X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en éste capítulo.

## LEY DEL SEGURO SOCIAL

Actualmente existe una ley del Seguro Social en México que protege a los trabajadores, que tiene como finalidad garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, el cual tiene un régimen obligatorio que comprende los seguros de:

- I. Riesgos de trabajo
- II. Enfermedad y maternidad
- III. Invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte
- IV. Guarderías para hijos de aseguradas +

El seguro social cubre las contingencias y proporciona los servicios que se especifican a propósito de cada régimen particular, mediante prestaciones en especie y en dinero, en las formas y condiciones previstas por ésta ley y sus reglamentos.

El asegurado que sufra un riesgo de trabajo tiene derecho a las siguientes prestaciones en especie:

- I. Asistencia médica, quirúrgica y farmacéutica
- II. Servicio de hospitalización
- III. Aparatos de prótesis y ortopedia
- IV. Rehabilitación

El asegurado que sufra un riesgo de trabajo tiene derecho a las siguientes prestaciones en dinero:

- I. Si lo incapacita para trabajar recibirá mientras dura la inhabilitación, el cien por ciento de su trabajo, sin que pueda exceder del máximo del grupo en el que estuviese inscrito.
- II. Al ser declarada la incapacidad permanente total del asegurado, éste recibirá una pensión mensual.
- III. Si la incapacidad declarada es permanente parcial, el asegu

+ Ley Del Seguro Social, Librería Teccalli, México 1978.



rado recibirá una pensión calculada conforme a la tabla de valuación de incapacidad contenida en la ley federal del trabajo, tomando como base el monto de la pensión que correspondería a la incapacidad permanente total.

IV. El instituto otorgará a los pensionados por incapacidad permanente total y parcial con un mínimo de cincuenta por ciento de incapacidad, un aguinaldo anual equivalente a quince días del importe de la pensión que perciban.

En caso de enfermedad, el Instituto otorgará al asegurado la asistencia médico quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria -- que sea necesaria, desde el comienzo de la enfermedad y durante el plazo de cincuenta y dos semanas para el mismo padecimiento.

No se computará en el mencionado plazo el tiempo que dure el tratamiento curativo que le permita continuar en el trabajo y seguir cubriendo las cuotas correspondientes.

Si al concluir el período de cincuenta y dos semanas, previsto, al asegurado continúa enfermo, el instituto prorrogará su tratamiento hasta por cincuenta y dos semanas más, previo dictamen médico.

En caso de maternidad, el Instituto otorgará a la asegurada durante el embarazo, el alumbramiento y el puerperio, las siguientes prestaciones:

I. Asistencia obstétrica

II. Ayuda en especie por seis meses para lactancia

III. Una canastilla al nacer el hijo, cuyo importe será asignado por el consejo técnico.

En caso de enfermedad no profesional el asegurado tendrá de recho a un subsidio en dinero que se otorgará cuando la enfermedad lo incapacite para el trabajo. El subsidio se pagará a partir del cuarto día del inicio de la incapacidad, mientras dure ésta y hasta por el término de cincuenta y dos semanas.

Si al concluir dicho período el asegurado continuará incapacitado, previo dictamen del Instituto, se podrá prorrogar el pago del subsidio hasta por veintiseis semanas más.

El asegurado sólo percibirá el subsidio, cuando tenga cu--

biertas por lo menos cuatro cotizaciones semanales inmediatamente anteriores a la enfermedad.

La asegurada tendrá derecho durante el embarazo y el puerperio a un subsidio en dinero igual al cien por ciento del salario promedio de su grupo de cotización, el que recibirá durante cuarenta y dos días anteriores al parto y cuarenta y dos días posteriores al mismo.

El Instituto pagará a la persona, preferentemente familiar del asegurado, que presente copia del acta de defunción y la -- cuenta original de los gastos de funeral, un mes del salario -- promedio del grupo de cotización correspondiente, cuando el asegurado fallezca después de haber cubierto cuando menos doce cotizaciones semanales en los nueve meses anteriores al fallecimiento.

El estado de invalidez da derecho al asegurado el otorgamiento de las siguientes prestaciones:

- I. Pensión temporal o definitiva
- II. Asistencia médica
- III. Asignaciones familiares
- IV. Ayuda asistencial

La vejez da derecho al asegurado al otorgamiento de las siguientes prestaciones:

- I. Pensión
- II. Asistencia médica
- III. Asignaciones familiares
- IV. Ayuda asistencial

La contingencia consistente en la cesantía en edad avanzada, obliga al Instituto al otorgamiento de las siguientes prestaciones:

- I. Pensión
- II. Asistencia médica
- III. Asignaciones familiares
- IV. Ayuda asistencial

Para gozar de las prestaciones del seguro de cesantía en edad avanzada se requiere que el asegurado:

I. Tenga reconocida en el Instituto un mínimo de quinientas cotizaciones semanales.

II. Haya cumplido sesenta años de edad

III. Queda privado de trabajo remunerado

Quando ocurre la muerte del asegurado o del pensionado por invalidez, vejez o cesantía en edad avanzada, el Instituto otorgará a sus beneficiarios las siguientes prestaciones:

I. Pensión de viudez

II. Pensión de orfandad

III. Pensión de ascendientes

IV. Ayuda asistencial a la pensionada por viudez

V. Asistencia médica

El asegurado tiene derecho a recibir una ayuda para gastos de matrimonio cuando cumpla con los siguientes requisitos:

I. Que tenga acreditado un mínimo de ciento cincuenta semanas de cotización en el ramo de invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte, en la fecha de celebración del matrimonio.

II. Que compruebe con documentos fehacientes la muerte de la persona que registró como esposa en el Instituto o que, en su caso, exhiba el acta de divorcio.

III. Que la cónyuge no haya sido registrada con anterioridad en el Instituto como esposa.

El ramo del seguro de guarderías para hijos de aseguradas cubre el riesgo de la mujer trabajadora de no poder proporcionar cuidados maternales durante su jornada de trabajo a sus hijos en la primera infancia.

Los servicios de guardería infantil el aseo, la alimentación, el cuidado de la salud, la educación y la recreación de los hijos de las trabajadoras aseguradas.

Las madres aseguradas tendrán derecho a los servicios de guardería, durante las horas de su jornada de trabajo.

QUESTIONARIO No. 1

Contesta brevemente lo que se te pide.

Nombre \_\_\_\_\_

1. Sexo:

2. Edad:

3. Estado Civil:

Soltera

Casada

Divorciada

Viuda

Unión Libre

4. Esc-laridad:

Primaria

Secundaria

Preparatoria

Profesional

Otros estudios

5. Antigüedad:

6. Que piensa de su trabajo en la institución

7. Que es lo que más le gusta de su trabajo

8. Que es lo que menos le gusta de su trabajo

9. Que partes de su trabajo son las más difíciles de realizar

10. Como lo afectan esas dificultades

11. En que aspectos de su trabajo desea mejorarse

12. En que situaciones necesita ayuda

13. Que clase de ayuda

14. De quién

CUESTIONARIO No. 2

Contesta brevemente lo que se te pide.

Nombre \_\_\_\_\_

1. Sexo:

2. Edad:

3. Estado Civil:

Soltera

Casada

Divorciada

Viuda

Unión libre

4. Escolaridad:

Primaria

Secundaria

Preparatoria

Profesional

Otros estudios

5. Antigüedad:

6. En qué área desea que su personal mejore

7. Cuales son las dificultades en esa área

8. Cómo afectan esos problemas a la institución

9. Que quisiera que sus subordinados pudieran hacer mejor

10. Porque

11. Que hacer para ayudarlos a mejorar su trabajo

12. Necesitan ellos de más ayuda

13. Que clase de ayuda

14. De quién

15. Hasta que punto está de acuerdo con lo señalado por sus subordinados.

QUESTIONARIO No. 3

Contesta brevemente lo que se te pida.

Nombre \_\_\_\_\_

1. Sexo:

2. Edad:

3. Estado Civil:

Soltera

Casada

Divorciada

Viuda

Unión Libre

4. Escolaridad:

Primaria

Secundaria

Preparatoria

Profesional

Otros estudios

5. Antigüedad:

6. Qué áreas de las actividades de la institución piensa que deberían mejorarse.

7. Qué trabajo es capaz de hacer mejor su personal que el que está realizando.

8. Por qué piensa que el personal es capaz de hacer mejor el trabajo que está realizando.

9. Cómo afectan a la institución las fallas del personal

10. Cuál es la magnitud y la naturaleza de sus necesidades para sustituir personal.

11. Qué tendencias existen para implantar nuevos métodos

CUESTIONARIO No. 4

Contesta brevemente lo que se te pide.

Nombre: \_\_\_\_\_

1. Sexo: \_\_\_\_\_

2. Edad: \_\_\_\_\_

3. Estado Civil:

- Soltera
- Casada
- Divorciada
- Viuda
- Unión Libre

4. Escolaridad:

- Primario
- Secundaria
- Preparatoria
- Profesional
- Otros estudios

5. Antigüedad: \_\_\_\_\_

6. En que puestos y en que programas tiene mayor dificultad de conservar satisfactoriamente ocupados al personal de enfermería.

7. Porqué \_\_\_\_\_

8. Qué clase de aptitudes necesita la gente para éstos puestos

9. Cómo afectan éstas dificultades a sus programas

10. Qué puntos débiles manifiesta constantemente su personal.

11. Cómo afectan éstos puestos débiles a los fines de la institución.

12. Cuáles de esas necesidades son las más críticas

13. Espera que las necesidades continúen, aumenten, se reproduzcan o cambien a otras áreas en los próximos años.

14. Qué consecuencias causará el cambio

15. Qué debe hacerse para satisfacer las necesidades actuales y futuras: Selección más cuidadosa, aumento de salarios, --- reestructurar el trabajo, capacitar al personal.

16. Se sugiere la capacitación después de reclutar

- Con que finalidad
- Dónde y Porqué
- Qué beneficios se espera de la capacitación
- Qué tan reales son éstas expectativas



LIBROS DE CODIGOS PARA CUESTIONARIO No. 1

CONTENIDO

	CODIGO
1. Sexo	0. Hombre
	1. Mujer
2. Edad	1. 22 - 26 Años
	2. 27 - 31 Años
	3. 32 - 36 Años
	4. 37 - 41 Años
	5. 42 - 46 Años
	6. 47 - 51 Años
	7. 52 - 56 Años
3. Estado Civil	1. Soltera
	2. Casada
	3. Divorciada
	4. Viuda
	5. Unión libre
4. Escolaridad	1. Primaria
	2. Secundaria
	3. Preparatoria
	4. Profesional
	5. Otros estudios
5. Antigüedad	1. 1 - 4 Años
	2. 5 - 8 Años
	3. 9 - 12 Años
	4. 13 - 16 Años
	5. 17 - 20 Años
	6. 21 - 24 Años
	7. 25 - 28 Años
6. Que piensas de su trabajo en la institución.	1. Le gusta
	2. Actividad a realizar durante sus horas <u>la</u> berales.
	3. El trabajo es bueno
	4. Es una actividad noble y satisfactoria

5. Proporciona seguridad al trabajador.
  6. El trabajo es estroante y mal remunerado.
  7. Institución para el beneficio de los derechohabientes.
  8. No exista el material y equipo necesario para desempeñar el trabajo.
  9. Se adquiere experiencia en el trabajo.
  10. Mala comunicación en tre jefes y personal de enfermería.
  11. Si hubiera una buena organización se bajaría mejor.
  12. No contesto
1. Proporcionar atención al paciente.
  2. Poder servir al derechohabiente.
  3. Todas las funciones y que realiza.
  4. Servicios específicos
  5. Colaboración con el médico en la atención del paciente.
  6. El compañerismo que existe entre los trabajadores.

7. Que es lo que más le gusta de su trabajo.

8. Lo que menos le gusta al personal de enfermería.

7. Tener oportunidad de un mejor aprendizaje
8. Comunicación con los pacientes.
9. La satisfacción de los pacientes y familia.
10. Aspectos de organización del servicio.
11. No contesto
1. Carencia de medicamentos, ropa, material y equipo para trabajar.
2. Cambios del personal a otros servicios.
3. Servicios específicos
4. Todo me gusta
5. Las malas relaciones humanas.
6. La falta de aire acondicionado.
7. Técnicas específicas en enfermería.
8. Irresponsabilidad de algunas compañeras.
9. La agresividad de algunos familiares.
10. Problemas de organización en los servicios.
11. Realizar funciones que no me corresponden.
12. No contesto

9. Que partes de su trabajo son las más difíciles de realizar.

1. Ninguna
2. Cuando no existe material y equipo para atender al paciente.
3. Trabajar en determinados servicios por la falta de práctica.
4. Técnicas específicas de enfermería
5. Cuando existen malas relaciones humanas en el personal de enfermería.
6. Problemas de organización en los servicios.

10. Como lo afectan esas dificultades.

7. No contesto
1. Emocionalmente
2. De ninguna forma
3. En la atención del paciente.
4. Aspectos de organización de los servicios.
5. Problemas de salud.
6. No contesto.

11. En que aspectos de su trabajo desea mejorarse.

1. En todos los aspectos del trabajo.
2. Atención del paciente en estado crítico.
3. Manejo y funcionamiento de aparatos electromédicos.
4. Relaciones humanas
5. Programas de capacitación continua.
6. Actividades específicas de enfermería.

12. En que situaciones necesita ayuda.

7. Servicios específicos
8. Nada
9. Aspectos de organización de los servicios.
10. No contesto
1. Relaciones humanas
2. Cuidado de pacientes graves.
3. Aspectos de organización de los servicios.
4. Cuidados específicos de - enfermería.
5. No existen recursos materiales para trabajar.
6. Equipo de salud.
7. Educación continua del - personal de enfermería.
8. Actividades específicas - que se desconocen.
9. Situaciones de tipo perso-  
nal.
10. Ninguna
11. Servicios específicos
12. Manejo y funcionamiento - de aparatos electromé-  
dicos.
13. No contesto.
1. Orientación
2. Moral, física, psíquica
3. Cursos de adiestramiento en servicio.
4. Asesoría
5. Problemas administrativos
6. Técnicas específicas de - enfermería.

13. Que clase de ayuda

14. De quién

7. Equipo de salud
8. Material y equipo
9. No contesto
1. Jefe inmediato superior
2. Compañeras de trabajo
3. Personal capacitado
4. Personal Médico
5. Cuerpo de gobierno de la unidad.
6. Servicios complementarios
7. Institución
8. Personal paramédico
9. No contesto.

LIBRO DE CODIGOS PARA CUESTIONARIO No. 2

CONTENIDO

- |  |  |
|--|--|
| 1. Sexo                                      | 0. Masculino                                 |
|  | 1. Femenino                                  |
| 2. Edad                                      | 1. 29 Años                                   |
|  | 2. 33 Años                                   |
|  | 3. 35 Años                                   |
|  | 4. 38 Años                                   |
|  | 5. 39 Años                                   |
|  | 6. 41 Años                                   |
|  | 7. 42 Años                                   |
|  | 8. 60 Años                                   |
| 3. Estado Civil                              | 1. Soltera                                   |
|  | 2. Casada                                    |
|  | 3. Divorciada                                |
|  | 4. Viuda                                     |
|  | 5. Unión Libre                               |
| 4. Escolaridad                               | 1. Primaria                                  |
|  | 2. Secundaria                                |
|  | 3. Preparatoria                              |
|  | 4. Profesional                               |
|  | 5. Otros estudios                            |
| 5. Antigüedad                                | 1. 10 Años                                   |
|  | 2. 12 Años                                   |
|  | 3. 13 Años                                   |
|  | 4. 14 Años                                   |
|  | 5. 20 Años                                   |
|  | 6. 22 Años                                   |
|  | 7. 23 Años                                   |
|  | 8. 24 Años                                   |
| 6. En que área desea que su personal mejore. | 1. Relaciones Humanas                        |
|  | 2. Área cognoscitiva, psicomotriz, afectiva. |
|  | 3. Técnica de enfermería                     |
|  | 4. Docencia                                  |

7. Cuáles son las dificultades en esa área.

5. Atención de enfermería
6. Área de traumatología
7. Material y equipo
8. No contesto
1. Control de líquidos
2. Relaciones humanas
3. No existen áreas específicas para el manejo de pacientes con enfermedades transmisibles.
4. Falta de material y --- equipo en los servicios
5. La comunicación para solicitar apoyo a los servicios clínicos.
6. Irresponsabilidad del personal.

8. Como afectan esos problemas a la institución.

7. No contesto
1. Tiempos perdidos
2. Mala atención de enfermería al derechohabiente.
3. Técnicas de enfermería
4. Inseguridad y desconfianza del derechohabiente - al sistema de atención - médica.

9. Que quisiera que sus subordinados pudieran hacer mejor.

5. No contesto
1. Técnicas de enfermería
2. Que hubiera buenas relaciones humanas en el personal de enfermería.
3. Que realizaran las observaciones de signos y síntomas de pacientes asignados.



10. Porque

4. No contesto
1. Poca preparación del personal de enfermería.
2. Mala atención de enfermería.
3. Problemas administrativos en los servicios.
4. Mala comunicación enfermera paciente.
5. No contesto

11. Que hacer para ayudarlos a mejorar su trabajo.

1. Proporcionar adiestramiento en servicio.
2. Concientizar al personal de la responsabilidad.
3. Motivar al personal
4. Dotación de material y equipo.
5. Pedirles que exterioricen sus necesidades dentro del servicio.

12. Necesitan ellos de más ayuda.

6. No contesto
1. Sí
2. No
3. Capacitandolos periodicamente para recordar técnicas y cuidados.
4. De mantenimiento para su orientación acerca de aparatos electromédicos.

13. Que clase de ayuda

5. Afectiva
6. No contesto
1. Adiestramiento en servicio
2. Moral, social y cultural

14. De quién

3. Mantener aparatos electro-médicos en buen estado de funcionamiento.

4. Motivación al personal

5. Afectiva y cognoscitiva

6. No contesto

1. Equipo de salud

2. Jefe inmediato

3. Jefe de enfermeras

4. Del personal capacitado para ello.

5. No contesto

15. Hasta que punto está de acuerdo con lo señalado por sus subordinados.

1. No se proporciona una buena atención de enfermería por la falta de material y equipo.

2. El personal está de acuerdo en asistir al adiestramiento.

3. Participar y mejorar en la atención del paciente

4. En todos los aspectos por sus aportaciones al buen desarrollo del trabajo.

LIBRO DE CODIGOS PARA CUESTIONARIO No. 3

CONTENIDO	CODIGO
1. Sexo	0. Masculino
	1. Femenino
2. Edad	1. 29 Años
	2. 33 Años
	3. 35 Años
	4. 36 Años
	5. 44 Años
3. Estado Civil	1. Soltera
	2. Casada
	3. Divorciada
	4. Viuda
	5. Unión libre
4. Escolaridad	1. Primaria
	2. Secundaria
	3. Preparatoria
	4. Profesional
	5. Otros estudios
5. Antigüedad	1. 7 Años
	2. 11 Años
	3. 12 Años
	4. 13 Años
	5. 22 Años
6. Que áreas de las actividades de la institución piensa que deberían mejorarse.	1. Educación al familiar, las rutinas de recoger y surtir ropa de lavandería, las rutinas de aseo de la unidad, la vigilancia policiaca, motivar al personal de la institución a que se supere.
	2. Técnicas

7. Que trabajo es capaz de hacer mejor su personal que el que está realizando.
  3. Quirofanos, toxicología, -- hospitalización.
  4. Enfermería, administración, intendencia.
  5. No contesto.
  1. El personal de enfermería es capaz de realizar todas las actividades que compete a cada categoría.
  2. Si el personal esta asignado a un servicio que le desagrada no produce lo mismo inclusive es personal que entonces falta, se incapacita o cuando esta en ese servicio se desplaza mucho.
  3. La comunicación con el paciente, familia, identificar en forma integra al paciente como ser humano.
  4. No contesto
8. Porque piensa que el personal es capaz de hacer mejor el trabajo que está realizando.
  1. Es personal con varios años de experiencia como enfermeros.
  2. Se observa que al paciente no lo consideran con sus necesidades, se atiende el aspecto físico, sin tomar en cuenta el aspecto emocional, social.
  3. No contesto
9. Como afectan a la institución las fallas del personal.
  1. En el presupuesto por utilización de recursos, en el aspecto de limpieza y en el prestigio de la unidad por

2. No proporcionan la atención de enfermería con calidad.
3. La falta de interés de la enfermera en su trabajo, falta de responsabilidad al realizar sus actividades, el no aceptar cambios, el no sugerirlos para mejorar los sistemas de trabajo.
4. Afecta a la institución en su imagen objetivo.
5. No contesto

10. Cual es la magnitud y la naturaleza de sus necesidades para sustituir personal.

1. Es grande ya que hay períodos cargados en los cuales el personal cubre vacaciones no es suficiente además el personal de bolsa no está organizado.
2. Es poco el personal OB que se presenta al turno para cubrir ausentismo, el promedio es 5 faltantes por 1 o 2 suplentes.
3. La incidencia más elevada de ausentismo son las incapacidades, para sustituir está el escalafón de bolsa de trabajo de enfermera general y auxiliar de enfermería. El problema que se presenta es que algunas del personal OB, está ubicada en la guardería otros que su asistencia es continua.  
Bloqueos por Recursos Humanos que no sufre a cubrir plazas que si justifica sustitución, -

la no ubicación real en plan-  
tilla del personal de enfer-  
mería para determinar número  
de plazas autorizadas y defi-  
nir en que se pueden cubrir.

4. El personal de bolsa de tra-  
bajo está muy indisciplinado  
no tienen la responsabilidad  
de reportarse cuando están -  
desocupados, además de no te-  
ner como obligación reportar  
se en un determinado turno, -  
esto es debido a que la admi-  
nistración de la unidad, no  
ha tenido a bien tomar car-  
tas en el asunto y la inciden-  
cia del personal de base o -  
con contrato es por incapaci-  
dad, porque realmente es poco  
el personal que tiene falta -  
injustificada, otro punto es  
que los períodos vacacionales  
no son cubiertos en su totali-  
dad, porque el personal autori-  
zado no es suficiente.

5. No contesto

11. Que tendencias exis-  
ten para implantar  
nuevos métodos.

1. Considero que no es tanto el  
método de trabajo sino más -  
bien la responsabilidad de ca-  
da uno de nosotros para desem-  
peñar nuestro trabajo.
2. Las necesarias para superar -  
las desviaciones encontradas  
en los servicios, solicitando  
la participación de la en-

farmacia, conozca desviaciones, cambios en los servicios.

3. Re hazo por parte de las otras categorías a los nuevos métodos de trabajo, enfermería si es accesible.
4. Buenas, pero falta implantar métodos que tengan secuencias y que estén bien difundidos -- por el personal dirigente para que tengan buenos resultados.
5. No contesto

**DEFINICION OPERACIONAL DE TERMINOS  
ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE SE DESCONOCEN:**

Es cuando la enfermera no sabe realizar determinado tipo de actividad.

**AREA DE TRAUMATOLOGIA:**

Es el área donde se atienden pacientes con enfermedades mus  
culosqueléticas.

**ATENCIÓN DE PACIENTES EN ESTADO CRITICO:**

Se refiere a los cuidados de enfermería que se le proporcion  
nan a un paciente en estado de gravedad.

**ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE ENFERMERIA:**

Es cuando la enfermera realiza determinado tipo de activida  
des como son: llenado de forma 6, impartir pláticas al derecho-  
habiente, arreglo de instrumental.

**AUXILIAR DE ENFERMERIA:**

Es aquella trabajadora que ha recibido un curso de enfermer  
ría durante 6 meses o 1 año y participa en la atención directa -  
del paciente.

**ENFERMERA GENERAL:**

Es aquella trabajadora que tiene una formación profesional  
de 3 años de enfermería y participa en la atención directa del  
paciente.

**ENFERMERA ESPECIALISTA:**

Es toda trabajadora que tiene una formación profesional de  
tres años de enfermería, un curso de postgrado en determinada -  
especialidad con duración de 10 meses y participa en la atención  
directa del paciente de acuerdo a su especialidad.

**ENFERMERA JEFE DE PISO:**

Es toda trabajadora que tiene una formación profesional de  
tres años de enfermería, un curso de postgrado en determinada -  
especialidad con duración de 10 meses, un de administración con  
una duración de 6 a 10 meses y realiza funciones técnicas, admi  
nistrativas, docentes y de investigación.

**EQUIPO DE SALUD:**

Es cuando un grupo de personas trabajan en conjunto con un



objetivo común, entre los que se encuentra la enfermera, el médico, la trabajadora social.

**EN TODOS LOS ASPECTOS DEL TRABAJO:**

Es cuando a la enfermera le gusta realizar cualquier actividad que se le asigne.

**INSEGURIDAD Y DESCONFIANZA DEL DERECHAHABIENTE AL SISTEMA DE ATENCIÓN MÉDICA:**

Es cuando el paciente no cree que se le proporcione una atención de calidad en este hospital.

**JEFE DE ENFERMERAS:**

Es aquella trabajadora que tiene una formación profesional de 3 años de enfermería, un curso de postgrado en determinada especialidad con duración de 10 meses, un curso de administración con una duración de 6 a 10 meses, dirige a todo el personal de enfermería, elabora y aplica los programas inherentes al puesto, interviene en la toma de decisiones del departamento de enfermería.

**LA SATISFACCIÓN DE LOS PACIENTES Y FAMILIA:**

Es cuando los pacientes y familiares expresan al personal de enfermería su agradecimiento por las atenciones que han recibido.

**LA COMUNICACIÓN PARA SOLICITAR APOYO A LOS SERVICIOS CLÍNICOS:**

Es la relación que se establece de un departamento a otro para solicitar determinado tipo de servicio.

**MALEA ATENCIÓN DE ENFERMERÍA AL DERECHAHABIENTE:**

Es cuando la enfermera omite actividades y comete errores en la atención de enfermería que le proporciona al paciente.

**MANEJO Y FUNCIONAMIENTO DE APARATOS ELECTROMÉDICOS:**

Es cuando la enfermera desea aprender la estructura y funcionamiento de aparatos electromédicos como nebulizadores, Baby Bird, Mark 8, croupette, monitores, desfibrilador, incubadoras.

**NO EXISTEN ÁREAS ESPECÍFICAS PARA EL MANEJO DE PACIENTES CON ENFERMEDADES TRANSMISIBLES:**

Es cuando en el hospital no existen cuartos fijos para atender a pacientes con enfermedades transmisibles.

**PERSONAL DE ENFERMERIA:**

Se refiere a todo el personal que labora en el área de enfermería en este hospital, aplicándose éste término, en la etapa de resultados de ésta investigación a la auxiliar de enfermería, enfermera general y enfermera especialista.

**PODER SERVIR AL DERECHAHABIENTE:**

Es cuando la enfermera proporciona apoyo, seguridad y confianza al derechohabiente.

**PROBLEMAS DE ORGANIZACIÓN EN LOS SERVICIOS:**

Es cuando existen conflictos en los servicios en relación a exceso de trabajo, mala distribución de recursos humanos y materiales, ausentismo, no se sustituye al personal, la mala distribución de pacientes, los frecuentes cambios de actividades en los pisos, la necesidad de recursos humanos y materiales, la no solución de los problemas por parte del jefe inmediato y el no programar las actividades.

**PROBLEMAS DE SALUD:**

Es cuando la enfermera sufre una enfermedad que la incapacita para trabajar.

**REALIZAR FUNCIONES QUE NO LE CORRESPONDEN:**

Es cuando la enfermera realiza una actividad que le corresponde a otra categoría por ejemplo al médico, intendente.

**REALIZAR LAS OBSERVACIONES DE SIGNOS Y SINTOMAS DE PACIENTES ASIGNADOS:**

Es cuando la enfermera detecta en los pacientes signos y síntomas que éste presenta y los anota en la hoja de la enfermera.

**SERVICIOS COMPLEMENTARIOS:**

Son los servicios que intervienen en el cuidado indirecto del paciente como son: el laboratorio, Rayos X, Farmacia.

**SERVICIOS ESPECÍFICOS:**

Es cuando la enfermera prefiere estar en determinado tipo de servicios como Cirugía, Ginecoobstetricia, Medicina Preventiva.

**SITUACIONES DE TIPO PERSONAL:**

Es cuando la enfermera tiene problemas familiares que le impiden asistir a sus actividades laborales.

**SUEJTE DE ENFERMERAS:**

Es aquella trabajadora que tiene una formación profesional de tres años de enfermería, un curso de postgrado en determinada especialidad con duración de 10 meses, un curso de administración con una duración de 6 a 10 meses, realiza funciones administrativas, docentes y de investigación en todo el hospital.

**TECNICAS ESPECIFICAS EN ENFERMERIA:**

Es cuando la enfermera realiza actividades específicos como tomar signos vitales, tirar los comodos, amortajar al paciente, la localización de expedientes clínicos.

**TIEMPOS PERDIDOS:**

Es cuando el personal de enfermería realiza otra actividad diferente a la que tiene asignada.

**TECNICAS DE ENFERMERIA:**

Son el conjunto de actividades y tareas que realiza el personal de enfermería para proporcionar atención al paciente.

BIBLIOGRAFIA

- Randa Castro Ana Lilia: Taller de Técnicas Motivacionales para Gerentes de Sucursal Bancaria, Tesis Psicología, U.N.A.M., 1986.
- Ballesteros Fulido Ramón: La Psicología aplicada a la empresa, la empresa y el trabajo, selección profesional, Ediciones CEAC, Barcelona España, 1982.
- Ballesteros Fulido Ramón: La Psicología aplicada a la empresa, la conducta en el trabajo, Elementos y condiciones de trabajo, Ediciones CEAC, Barcelona España, 1982.
- Benaglia Franco: La salud de los trabajadores, Editorial Nueva Imagen, México 1984.
- Brown J.A.C.: La Psicología social en la industria, Fondo de cultura Económica, México 1980.
- Contrato Colectivo de trabajo 1985-1987, Instituto Mexicano — Del Seguro Social, Departamento de Publicaciones del I.M.S.S., México 1986.
- Cofer C.N., Appley M.H.: Psicología de la motivación, Editorial Trillas, México 1979.
- Craig Robert, Bittel Lester: Manual de entrenamiento y Desarrollo de Personal, Editorial Diana, México 1986.
- Davis Keith: El comportamiento humano en el trabajo, Sexta edición, Editorial McGraw Hill, México 1983.
- Dunham Randall B, Smith Frank: Salud Organizacional, Editorial Trillas, México 1985.
- García Molina Luz María: La mujer y la motivación en el trabajo, Tesis Psicología, U.N.A.M., 1981.
- Gellerman Saul W.: Motivación y Productividad, Editorial Diana, México 1979.
- Guzman Valdivia Isaac: Problemas de administración, Editorial Limusa Wiley, México 1966.
- Hernán San Martín: Salud y Enfermedad, La Prensa Médica Mexicana, México 1968.
- Hughes, E.W.: Psicología de las Relaciones Humanas en la Industria, Editorial Paidós, Buenos Aires Argentina.

- Illich Ivan: Nemesi Médica: La Expropiación de la Salud, Primera Edición, Editorial Joaquín Mortiz, México 1978.
- Ley del Seguro Social, Librería Tecoculli, México 1978.
- McGehee William, Thayer Paul W: Capacitación, Adiestramiento y Formación Profesional, Editorial Limusa, México 1986.
- Harriner Ann: Manual para Administración de Enfermería, Segunda Edición, Nueva Editorial Interamericana, México 1986.
- Mendoza Alejandro: Determinación de Necesidades de Adiestramiento, Servicio Nacional ARMO, México 1974.
- Munno Federico: Psicología Social, Ediciones CEAC, España 1980.
- Perez Uribe de Rivera Graciela: La motivación en las Organizaciones Laborales, Editorial Francisco Mendez Oteo, México 1978.
- Siegel Laurence, Lane Irving M: Psicología de las Organizaciones Industriales, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., México 1982.
- Siliceo Alfonso: Capacitación y Desarrollo de Personal, Segunda Edición, Editorial Limusa, México 1986.
- Tiffin Joseph y McCormick Ernest: Psicología Industrial, Editorial Diana, México 1981.
- Timio Mario: Clases Sociales y Enfermedades, Editorial Nueva Imagen, México 1980.
- Trueba Urbina Alberto, Trueba Herrera Jorge: Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa S.A., México 1981.
- Von Bleicken Bleick: Manual para el Adiestramiento de Personal, Editorial Herrero Hermanos Sucesores, México 1983.
- Vroom Victor, Deci Edward: Motivación y Alta Dirección, primera edición, Editorial Trillas, México 1979.
- Waitzkin H.b., Waterman B.: La Explotación de la Enfermedad en la Sociedad Capitalista, Editorial Nueva Imagen, México 1981.