

27
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**CRITERIOS QUE MANEJA LA PSICOLOGIA
INDUSTRIAL MEDIANTE EL ANALISIS DE UNA
AEROLINEA EN EL DEPARTAMENTO
DE INGRESOS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ANA MARIA GONZALEZ GARCIA**

Director de seminario:
Lic. en Administracion
MA.ELENA GARCIA HERNANDEZ



MEXICO, D. F.

1988



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

OBJETIVO:

Partiendo de los estudios de la Psicología Industrial, se desarrollará el análisis del Departamento de Ingresos - para conocer los problemas que lleven, y así poder determinar el grado de estabilidad laboral y sus posibles soluciones y, que el personal trabaje en acorde con los intereses de la Empresa.

I N D I C E

INTRODUCCION.

CAPITULO I.

PANORAMA GENERAL SOBRE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

	Pág.
1.1 Administración de Recursos Humanos.....	1
a) Recursos Humanos (Definiciones).....	4
b) Actuación que debe tener una empresa en relación con sus Recursos Humanos.....	5
1.2 Necesidad de Administración.....	8
1.3 Objetivos de la Empresa.....	11
a) Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	17
1.4 Intervención del hombre en la Administración de Recursos Humanos.....	20

CAPITULO II.

PROBLEMAS PSICOSOCIOLOGICOS DEL TRABAJO.

2.1 Algunos problemas de la Estructura Organizacional.....	23
2.2 El elemento humano en los Grupos de trabajo.....	33

2.3 La Personalidad del individuo frente	
al trabajo. ;.....	37
a) Atención a la Personalidad del trabajador,...	41
2.4 Las Actitudes,.....	43
a) Componentes de las Actitudes.....	44
b) Funciones de las Actitudes.....	45
2.5 La Frustración.....	50
a) Características principales de la	
frustración.....	52

CAPITULO III.

MOTIVACION E INCENTIVOS AL PERSONAL.

3.1 Motivación.....	59
3.1.1 El individuo y su motivación para	
trabajar.	69
3.1.2 Motivación: desde el punto de vista de la	
Empresa Aérea.....	76
3.1.3 Palabras de generalización sobre el tema	
de la Motivación.....	80
3.2 Incentivos.	85
a) Teorías relacionadas con los	
Incentivos.	90
3.3 Motivación al logro-personal basada en la	
Teoría McClelland.....	91

CAPITULO IV.

**INVESTIGACION PRACTICA SOBRE INCENTIVOS A NIVEL DE PUESTOS
ADMINISTRATIVOS.**

	Pág.
4.1 Antecedentes de la Compañía de Aviación.	96
a) Introducción.....	102
b) Objetivo del presente capítulo.	103
c) Contenido del Contrato Colectivo de Trabajo.	105
4.2 Organigrama de la Empresa.	107
4.3 Diseño de Cuestionario.	108
4.4 Recopilación de la Información.	113
4.5 Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario.....	114

CAPITULO V.

5.1 Conclusiones.	126
------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA.

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

Aunque el administrador siempre ha existido, desde el momento en que es necesario en una organización cualquiera, a nivel profesional se ha destacado como una figura de capital importancia sólo a partir de mediados del siglo XIX.

La administración existe desde el momento en que hay sociedades u organizaciones, ya que éstas necesitan forzosamente de esa coordinación. Pero cuando las sociedades son sencillas o poco complejas, puede decirse que basta con el sentido común para poder coordinarlas.

Sin embargo, los grupos sociales, sobre todo los que se forman para la producción de bienes y servicios, se van haciendo cada vez mayores y más complejos y, por lo mismo, van necesitando de una técnica específica para lograr su eficaz coordinación.

Es entonces cuando van apareciendo, gradual y progresivamente acelerada, las técnicas de coordinación o sea de la Administración. (*)

El administrador es el encargado de coordinar mediante técnicas, la acción de quienes laboran en una organización cualquiera, para el logro de sus fines que esa organización se propone, ya se trate de una empresa pública, de una institución o de una empresa privada.

(*) Reyes Ponce Agustín y Colaboradores, "El administrador de empresas ¿que hace? p.p.13,14.

Podemos decir que la administración ha llegado a ser - como un elemento complementario indispensable para la mayor parte de las demás profesiones.

Definiciones de Administración, dadas por los principales autores.

E.F.L. BRENCH:

Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

J.D. Mooney:

Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

Peterson and Plowman:

Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular.

Koontz y O'Donnell:

La consideran como la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

G.P. Terry:

Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

F. Tannenbaum:

El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y - controlar a subordinados responsables.

Henry Fayol:

Dice que, administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Kenneyh H. Blanchard:

Es el trabajo que se hace con y por medio de individuos y grupos para alcanzar las metas de la organización.

Fernández Arena:

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado.

El esfuerzo es vital para el funcionamiento de cualquier organización, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar esfuerzo. De aquí que toda la organización deba prestar primordial atención a sus Recursos Humanos.(1)

(1) Reyes Ponce Agustín: "Administración de Empresas".
p.p. 16 y 17.

CAPITULO I

PANORAMA GENERAL SOBRE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

1.1 Administración de Recursos Humanos.

Personas, Recursos Humanos, costo ascendente del tiempo humano, descendiente respecto al trabajo, ajuste de teorías a personas, búsqueda de experiencia laboral más conveniente, hostilidad del empleado.

Estas expresiones e ideas fastidian y frustran a la mayoría de los empleados y jefes, relacionados con la actividad humana organizada.

Probablemente, no hay ninguna otra área a la que se ha ya prestado menos atención verdaderamente profesional, científica y organizada que el factor decisivo de los Recursos Humanos.

Los planificadores, directores o gerentes y los sociólogos habrán de centrar su atención en las personas, en lugar de centrarse en máquinas, edificios, etc.

Por consiguiente los Recursos Humanos, comprende la importancia decisiva de las personas en las operaciones y en la posición competitiva de la empresa, es reconocer que el

elemento humano y la empresa son sinónimos. La empresa y su progreso son formas de actividad humana, con la mayor frecuencia, el fracaso de una empresa, es un fracaso de personas, éstas no calibran con exactitud las fuerzas del cambio, de allí que tomen decisiones erróneas.

Son las personas quienes emplean, promueven, organizan, dirigen y deciden, y son también quienes determinan la diferencia decisiva en el servicio (1)

La eficacia de los negocios y de sus ejecutivos se medirá en términos humanos, hasta donde la empresa colabore con la sociedad y con los individuos relacionados con ella.

Los fundadores de la Administración, han aportado varias técnicas, teorías, principios, etc., los psicólogos, se han interesado por los problemas psíquicos que surgen en las organizaciones y los sociólogos, han realizado estudios de las relaciones en el trabajo como una de tantas manifestaciones de los grupos en las organizaciones. Sin embargo no se debe considerar simplemente al hombre mecánico como lo considera el ingeniero de organización, ni al hombre psicológica, social o económicamente.

(1) Ray A. Killian: "Administración de Recursos Humanos".

Ninguna disciplina social puede proporcionar por sí sola la comprensión absoluta de todos los hechos que suponen las relaciones entre empleados y la organización. La dirección de Recursos Humanos es una ciencia ecléctica, que participa de todas las ciencias sociales. (*)

La administración de Recursos Humanos considerada como una disciplina específica (especialización dentro de la administración general), tiene relativamente pocos años; aproximadamente 60. a lo largo de este tiempo ha desarrollado técnicas, teorías, etc., con el fin de hacer frente a las necesidades actuales.

Para llevar a cabo una eficaz administración de Recursos Humanos, se requiere el apoyo del proceso administrativo propuesto por el Doctor Agustín Reyes Ponce, que consta de las siguientes etapas: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Finalmente se habla de la Dirección y la Motivación de los Recursos Humanos, debido a que la primera tiene la función de lograr los objetivos de la organización por medio de los Recursos Humanos con que cuenta y es posible lograrlo motivando a las personas para el logro de los objetivos antes mencionados.

(*) Fuente: de ...

Actualmente se comienza a dar mayor importancia a los factores humanos con que cuentan las organizaciones.

a) Recursos Humanos (Definiciones).

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS: FERNANDO ARIAS GALICIA.

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA:

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

GILBERTO F. BARRIGUETE:

El conjunto de técnicas científicas que tienen por objeto la dirección, la coordinación, la organización y la integración de los elementos humanos en el trabajo para lo -

grar como fin último su plena realización, asegurando así la justicia y la paz sociales.

ANDREW F. SIKULA:

Está relacionada con las áreas de la planeación de Recursos Humanos, integración y valuación entrenamiento y desarrollo, administración de sueldos y salarios, servicios y prestaciones, salud y seguridad contrato colectivo de trabajo e investigación de personal.

DEFINICION PERSONAL:

Son técnicas utilizadas para el buen desempeño laboral, personal y social de los miembros de una organización, y así poder contribuir a alcanzar la armonía y estabilidad deseada.

b) Actuación que debe tener una empresa en relación con sus Recursos Humanos.

La empresa mediante sus políticas y actos, y el gerente, mediante sus decisiones y dirección, deben ligar sus --

planes y actividades al concepto del Recurso Humano, este proceder, para ser eficaz, debe ser estimable y basarse en las condiciones enseguidas mencionadas:

* Las decisiones respecto a las personas.- el empleo, el sueldo, los ascensos y la satisfacción por el trabajo - realizado estarán al nivel de las cuestiones éticas y morales.

* Las actividades de los Recursos Humanos no se limitarán a condiciones económicas, sino que reflejarán el credo, la filosofía y la misión más profundos de la empresa.

* La empresa reconocerá que su mayor potencial de desarrollo, utilidades, continuidad y buena voluntad se encierra en las aptitudes y los esfuerzos de sus personal.

* Los empleados insistirán en una participación importante en las decisiones y en los cambios que pudiesen afectar sus vidas.

* Los sistemas de castas de la empresa, se moderarán hasta el punto de que exista poca diferencia entre la administración y los empleados, basada en el título de empleo y las

condiciones de trabajo, los privilegios del empleo, las --
prestaciones y la seguridad laboral.

* La empresa dispondrá de menos "derechos inalienables"
o prerrogativas.

* La empresa debe ser digna de la presencia, el apoyo y la
respuesta de empleados y clientes.

* Los empleados insistirán en la obtención de muchas
consideraciones y recompensas, aparte de un sueldo justo y
prestaciones suplementarias.

* Los empleados considerarán que tienen derecho al de-
sarrollo y la aplicación al máximo, de sus aptitudes e inte-
ligencia y que sólo deben trabajar para la empresa que lo -
haga posible.

* El criterio respecto al éxito de la empresa y la e-
ficacia administrativa dependerá principalmente, de la bue-
na administración de los Recursos Humanos. (1)

(1) Ray A. Killian: "Administración de Recursos Humanos".
p.p.14,15.

1.2 Necesidad de la Administración.

Sí tomáramos en cuenta solamente la etimología de la palabra con que se expresa -minister: servidor-, podríamos decir que el administrador es toda persona que presta un servicio.

Pero no se trata de un servicio cualquiera, sino que este concepto se refiere a un servicio específico que surge de la mayor complejidad que se ha presentado en nuestras organizaciones y de los problemas que derivan de esa complejidad: el servicio de coordinar. (1)

Es indudable que quién realiza por sí mismo una función no merece ser llamado "administrador". Pero desde el momento en que delega en otros, determinadas funciones, siempre que estas funciones se realizan en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador. (2)

Todo profesional tiene que trabajar casi necesariamente en el seno de alguna organización; de ahí que en to

(1) Reyes Ponce Agustín: "El administrador de empresas¿Qué hace? p. p. 13, 14, 15.

(2) Reyes Ponce Agustín: "Administración de empresas" p. 17.

das las carreras sea normal encontrar que se imparten algunos conocimientos de administración, aunque sean elementales.

En cuanto a la necesidad de administración de Recursos Humanos, no podríamos hablar en forma separada de su origen sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas.

Nos referimos al derecho laboral porque al aparecer éste como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó -- que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados; pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y la elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etc. que necesitaban de algo más que una mera improvisación.

Asimismo los principios de Taylor y Fayol, pusieron -- las bases de la administración, a través de la coordinación dirección y, por tanto, del mejor empleo de los Recursos Humanos, que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las "oficinas de selección",

la organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción, etc., como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se habla de este nuevo concepto, hizo surgir la inquietud por el mismo.

Se percibió, al igual que en otras partes, que esta función, no consistía en la elaboración de nóminas y pagos al seguro social, sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastará con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos.

Se hacía necesario unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en una forma correcta.

Es por ello que se ha incluido como parte fundamental dentro de la carrera de Licenciado en Administración de Empresas, este aspecto tan importante.

1.3 Objetivos de la Empresa.

Hemos visto que todo grupo social puede y debe ser administrado; de ahí el principio de la universalidad de la administración.

Ahora bien, el concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad; hablamos de trabajar en una empresa, de que vamos a una empresa, etc. Y sin embargo, es a la vez uno de los conceptos más difíciles, porque una de las dificultades principales de esa definición es que la idea de empresa radica en que es un concepto analógico; esto es: se aplica a diversas realidades, en sentido parte idéntico, y parte diverso. Creemos en que la sola separación de estos distintos puntos de vista ayudará a comprender mejor lo que debe entenderse por empresa:(1)

EMPRESA:

Entidad integrada por el capital de trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lu-

(1) Reyes Ponce Agustín: "Administración de Empresas".p.71.

crativos con la consiguiente responsabilidad.(1)

EMPRESA:

El término se entiende mediante el empresario que es: aquel que ejercita profesionalmente una actividad económica organizada(*) para la producción o cambio y/o servicios, el ejercicio de esa actividad es lo que contribuye a la empresa(2).

Ahora en las organizaciones, a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos, dados por el medio y la propia organización.

La palabra objetivo de ob-jactum, implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones.

Suele también conocerse con el nombre de META.

(1)Diccionario de la Lengua Española Ed.1970.

(2)Lic. Oscar Vázquez del Mercado.

(*)Organización: Es el medio para realizar un fin, el empresario se vale de cosas reales o personales, dirige a las personas para que produzcan y esa producción sirve para el mercado.

Un objetivo, dice Terry, "representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo". La importancia de los objetivos es clara y definitiva: ellos dan su razón de ser de la empresa, también se señala el decir "lograr resultados de máxima eficiencia", y para conseguir ese logro, existe y vive la empresa.

Ahora bien, el objetivo social tiende a satisfacer a los grupos de personas que van a proporcionar su esfuerzo a la organización, a la comunidad donde se localiza la misma y al país en general, mediante el cumplimiento de disposiciones gubernamentales y legales pertinentes, o multiplicándose como una fuente de trabajo, etc.

Para lograr la organización sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

Y son de tres tipos a saber:

RECURSOS MATERIALES:

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la materia prima, la maquinaria, etc.

RECURSOS TECNICOS:

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

RECURSOS HUMANOS:

No sólo es esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también los factores que dan diversas modalidades a esta actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potenciales, salud, etc.

Los Recursos Humanos son más importantes que los otros; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos.

Enseguida se hará mención de los objetivos de la empresa objetivamente considerada.

Su fin inmediato:

Es la producción de bienes y servicios para un mercado, en efecto, no hay ninguna empresa que no se establezca para

lograr este fin directo, independientemente de los fines -- que se pretenden llenar con esa producción.

Fines mediatos:

Supone esto, analizar que se busca con esa producción de bienes y servicios. A nuestro juicio, debe hacerse aquí una división entre la empresa pública y la privada:

LA EMPRESA PRIVADA:

Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. Hemos hablado de un beneficio económico, más bien que de utilidades, para comprender todos los casos, fijándonos sólo en la diferencia entre lo que se invierte y lo que se obtiene.

Hemos señalado también que esto no se obtiene, si la producción de la empresa no está respondiendo a una necesidad más o menos generalizada o social; cuando una necesidad como esta desaparece, la empresa pierde su razón de ser.

LA EMPRESA PUBLICA:

Tiene como objetivo satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener o no beneficios.

La empresa pública podrá trabajar obteniendo beneficios pero puede ocurrir también que se haya planeado aún a base de pérdidas, porque el fin del estado como empresario, no puede ser obtener lucros, sino satisfacer necesidades.

FINALIDADES SUBJETIVAS DEL EMPRESARIO:

La finalidad natural, es la obtención de utilidades -- justas y adecuadas: esto es lo que mueve a todo empresario a crear y mantener la empresa.

Pueden existir, y de hecho existen, finalidades colaterales tales como la obtención de un prestigio social, la - satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, al abrir fuentes de trabajo, - etc.(1)

(1) Reyes Ponce Agustín: "Administración de Empresas" p.p.83, 84,85.

a) Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

La administración de Recursos Humanos tendrá como objetivo principal el manejo y resolución de los problemas humanos planteados en las organizaciones, así como lograr el desarrollo de sus integrantes utilizando las diversas técnicas propias de esta disciplina.

La organización procura, por medio de esta disciplina que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la organización su más amplia colaboración.

Para los trabajadores, las finalidades son recibir una remuneración adecuada, más no basta recibir un salario justo, sino también buscan buenas condiciones de trabajo, tanto físicas como sociales, que pueden ser igual, o aún de mayor importancia que las anteriores.

Los trabajadores pretenden ante todo, que sus jefes inmediatos les den un trato acorde con su dignidad humana.

Los trabajadores buscan además, la seguridad en la organización, reconocimiento a su colaboración, posibilidades

de progresar, independencia en su vida religiosa, familiar, social, política, etc.

Dentro de los objetivos de la administración de Recursos Humanos, se deben tomar en cuenta todos los aspectos antes mencionados así como el derecho que tienen los trabajadores a que la organización les brinde condiciones de trabajo adecuadas, como son el aspecto de seguridad e higiene, - que garantice la protección de su vida y su salud, evitando riesgos y enfermedades en la medida en que sea posible, y de acuerdo al tipo de trabajo de que se trate.

La administración de Recursos Humanos debe buscar un equilibrio entre la organización y los trabajadores, considerando la dignidad humana que debe ser respetada y no convertirse en instrumento manipulador hacia los trabajadores, ni tomar actitudes paternalistas por parte de la organización ni caer en la explotación hacia el trabajador.

Por ejemplo, si la administración de Recursos Humanos sólo pretendiera beneficiar a la organización por medio de elevar la capacidad y obtener la colaboración de todo el personal y usara como medio cuando fuera indispensable, la satisfacción de los intereses del trabajador, por el contrario, si la Administración de Recursos Humanos, se dedicara a conseguir exclusivamente para el trabajador los mejores salarios y las mejores condiciones de trabajo, sin que exis

tiera una relación en cuanto a la eficiencia y colaboración del personal, constituiría a la organización en una institución de beneficencia y resultaría molesto para el trabajador debido a que está acostumbrado a recibir su salario - como una estricta contraprestación por su trabajo.

Ahora bien, todo lo anterior nos lleva a la conclusión de que la Administración de Recursos Humanos busca la mejor coordinación posible de los intereses de ambas partes y que tiene la finalidad común de lograr la máxima coordinación - posible de los intereses de la organización y sus trabajadores. (1)

(1) Reyes Ponce Agustín: "Administración de Personal". p.25.

1.4 Intervención del hombre en la administración de los Recursos Humanos.

Uno de los fenómenos más complejos que debe comprender el administrador es el comportamiento humano en las organizaciones.

Dicho comportamiento es el resultado de múltiples complejas relaciones humanas que generan en cada organización una cultura propia

Para entender estos procesos organizacionales, el administrador se apoya en las ciencias de la conducta, tales como: la psicología general, psicología social, sociología, etc.

La posesión de los conocimientos de estas ciencias -- permite al administrador coordinar los esfuerzos mediante -- un sano clima organizacional que propicia al grupo dedicar su energía a obtener resultados de eficiencia y efectividad en vez de destruirse entre ellos.

El administrador debe generar el clima que permita la motivación de los miembros del grupo hacia el logro de los objetivos, para ello tendrá que integrar los objetivos in -

dividuales a los organizacionales.

Es así como el administrador, al atender a su grupo y a sus múltiples necesidades, crea un ambiente o clima de -- trabajo que permite el desarrollo de los miembros de la organización a la vez que logra los objetivos de la misma.

Igualmente entiende el impacto que sus decisiones y su estilo de liderazgo tienen en la cultura del grupo, en el - nivel de motivación y cooperación de ésta.

Sin embargo dicha comprensión no es fácil, puesto que las relaciones humanas en la organización son muy complejas, deberá primero tener un complejo y un concepto humano del - hombre, puesto que el hombre no es una máquina, sino un ente complejo y dinámico.

Además de un conocimiento de la naturaleza humana, deberá tener una profunda sensibilidad para entender las necesidades de los miembros de su grupo.(1)

(1)Reyes Ponce Agustín:"El administrador de empresas¿Qué hace? p.p.55,56.

CAPITULO II

PROBLEMAS PSICOSOCIOLOGICOS DEL TRABAJO.

2.1 Algunos problemas psicológicos de la
Estructura Organizacional.

En primer lugar es importante reconocer que el concepto de organización procede del hecho de que el individuo es in capaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismo.

Como quiera que carece de capacidad, de fuerza, de -- tiempo o de perseverancia, tiene que basarse en los demás para cumplir sus propias necesidades. En tanto en cuanto va rias personas coordinan sus esfuerzos, terminan llegando a la conclusión de que juntos pueden conseguir más que ninguno de ellos aisladamente, esa organización tan amplia que es la sociedad en general hace posible, a través de la coordinación de las actividades de muchos individuos, el que todos sus miembros realicen sus deseos, por consiguiente el concepto básico que subyace a la definición de una organización es pues, el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua.

Ahora, para que esta coordinación sea útil debe establecerse los objetivos que hay que alcanzar y debe también existir una cierta concordancia respecto a dichos objetivos.

Un segundo concepto importante para definir lo que es una organización es, pues, el de que hay que alcanzar algunos objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades.

Como todos sabemos, existen dentro de las organizaciones, otras organizaciones, según ciertas teorías, esta diferenciación progresiva surge del concepto fundamental de la división del trabajo que es el tercer concepto fundamental que tenemos que considerar, que vinculados al concepto de coordinación y al cumplimiento racional de los objetivos -- que deben ser definidos de común acuerdo, nos hallamos con el concepto de que estos objetivos pueden ser alcanzados de una manera óptima si cada uno realiza actividades diversas de una manera coordinada, las sociedades humanas han descubierto que pueden alcanzar mejor sus objetivos si dividen entre sus miembros las diversas funciones que hay que cumplir.

Nuestro cuarto y último concepto se halla estrechamente unido a la idea de la división del trabajo y de la coordinación; se trata de la necesidad de una jerarquización de la autoridad, por tanto, es obvio que no es posible la coor

dinación entre muchos individuos y organizaciones diversas, si no existen medios para controlar, limitar o dirigir las diversas unidades. Sin embargo, la idea de someterse a algún tipo de autoridad no exige el que esa autoridad tenga que ser externa, podemos obtener una coordinación idónea - mediante una serie de actividades voluntariamente autodisciplinadas.

Como sabemos, en la mayor parte de las organizaciones en las que nos hallamos implicados la autoridad se halla - usualmente incorporada a una jerarquía compleja de posiciones o rangos.

Cada una de las posiciones tiende a definir un -- área de responsabilidad [una división del trabajo] y teó - ricamente conlleva la autoridad para asegurarse de que su - quehacer va a ser realizado de acuerdo a un plan que ha con - cebido una autoridad de rango más alto. La coordinación se halla pues, reforzado por una especie de formulación suele ser realizada, aunque esto no sea siempre necesario, por la suprema autoridad que, al hacerlo, se basa en criterios racionales de cómo dividir con el mayor éxito las tareas y - coordinarlas de tal manera que consiga el objetivo total.

Ahora nos hallamos en condiciones de ensamblar estas - ideas anteriores para obtener una definición de lo que es - una organización:

"Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

Después de haber hecho una introducción en lo que se refiere a un concepto de organización, presentaremos los tipos de problemas psicológicos que surgen dentro de las organizaciones.

Ahora bien, las organizaciones son modelos explícitos de actividades humanas, pero no comienzan a funcionar hasta que se han llenado los puestos correspondientes con personas que tienen que cumplir los roles específicos y las actividades concretas que se les encomiendan.

Por lo tanto, el problema psicológico que ocupa el primer plano, y que es quizá el más importante en cualquier organización, consiste en cómo reclutar empleados, cómo seleccionarlos y formarlos y cómo clasificarlos en función de los puestos de trabajo, de tal manera que cumplan su papel con la máxima eficacia.

Por eso uno de los problemas más importantes de la psicología de la organización procede del hecho de que las estrategias y prácticas que aseguran la eficacia de la organización dejan sin satisfacer las necesidades de sus miembros, o, peor aún, pueden crear problemas que superan a los que ya han aportado consigo mismo la persona en cuestión.

Puede ésta sentirse alienada, insegura de sí misma y resentida si la organización fracasa en cumplir un mínimo de sus necesidades de seguridad, de autoestima y de oportunidades para desarrollarse y autorealizarse.

Y además de lo anterior se considerará necesario plantear la estrategia de la organización y su praxis social, a fin de que sea posible la integración de las necesidades humanas y de las exigencias de la organización

Consecuentemente del planteamiento anterior se obtiene que si estas situaciones son incompatibles entre sí, a fin sus fundamentos, los psicólogos deben preguntarse que otras instituciones sociales existen, o deberan existir en el futuro para aliviar, al menos, los problemas engendrados por los conflictos entre el individuo y su organización.

En segundo lugar, la ubicación y utilización eficaz de los Recursos Humanos es algo que puede ser alcanzado por -- dos estrategias fundamentalmente diferentes y que se basan en presupuestos completamente distintos. Una de las estrategias que se ha identificado con la psicología del personal carga todo su énfasis en la selección del individuo y en su adecuación al puesto de trabajo. Se considera, pues, al puesto de trabajo como una constante, mientras que el ser humano pasa a ser una variable.

Si contamos con el "almacén" total de Recursos Humanos, se intentará encontrar aquellas personas que se adecuan a - las exigencias de la organización o que, al menos pueden -- ser formadas para alcanzar esta adecuación.

La otra estrategia, coloca todo su énfasis en la reestructuración de empleos y de su medio físico para adaptarse a las limitaciones y a las capacidades del ser humano; en - esta situación se considera a la persona como una constante, mientras que el cambio, pasa a ser una variable el puesto de trabajo, idealmente, el puesto de trabajo es estructurado de tal manera que cualquier persona puede desempeñarlo.

Ahora, si el reclutamiento y la clasificación en los puestos de trabajo son el primer problema de una organiza -

ción la motivación de las personas hacia un alto nivel de ejecución es el segundo problema, aunque su importancia sea similar a la del primero.

Tradicionalmente, se ha intentado resolver este problema investigando y catalogando las motivaciones y las necesidades de los trabajadores, y vinculándolos a los incentivos y a las recompensas ofrecidas por la organización.

Consecuentemente, la noción de una interrelación psicológica supone que el individuo posee un cierto muestrario de esperanzas acerca de la organización, pero que, por su parte la organización abriga también sus esperanzas respecto al individuo.

Estas expectativas no solo se refieren a la tarea que va a ser realizada por tales o cuales horarios, sino que -- también implica el conjunto de derechos, privilegios y obligaciones entre el trabajador y la organización.

Esta interrelación psicológica queda subrayada desde la perspectiva de la organización, a través del concepto de autoridad, en el sentido de que la decisión de incluirse en una organización exige el sistema de autoridad que rige -- dicha organización, la autoridad, sin embargo supone que hay

una inclinación por parte del subordinado a obedecer, pero en tanto en cuanto él lo consiente, esto es en cuanto él -- concede voluntariamente a esa persona la autoridad, de la misma forma que acepta que la ley presida la conducta.

Ahora para que este concepto sea significativo en un grupo o en una organización, debe apoyarse en un consentimiento compartido, que hace referencia a la base de la legitimidad de que goza la autoridad.

Por ejemplo: en una organización, podrá dotar de autoridad a unos capataces solo si los trabajadores están de acuerdo con el sistema que permite que las personas lleguen a ser capataces, es esta aceptación unánime del sistema lo que permite que un trabajador tolere incluso que haya algún capataz que otro que no sepa actuar como tal, y aún así estará dispuesto a recibir órdenes de él.

En cuanto al ejemplo anterior, desde el punto de vista del trabajador, la interrelación psicológica se apoya en la percepción de que él, el trabajador, puede influir en la organización, o por lo menos en su situación inmediata, de tal manera que la organización no va a sacar ventaja de él.

Otro de los problemas más importantes de la organización se refiere a la integración de las diversas partes, -- para asegurar un rendimiento eficaz total.

Como se ha señalado anteriormente, aún cuando los papeles de la organización exigen solo ciertas actividades limitadas de cada persona, es la persona total la que va a -- trabajar. Pero eso trae consigo ciertas actitudes, sentimientos, y percepciones que no han sido previstas por la organización y que no se adecuan a su planificación.

A medida que este empleado trabaja con otros, elabora una serie de relaciones con ellos, unos acuerdos informales y ciertas estructuras de coordinación, en consecuencia muchas de las dificultades interunidades que surgen se reflejan por la falta de integración, y que son producto de fuerzas psicológicas.

Tales fuerzas operan en las organizaciones hacia el -- establecimiento de estructuras informales que influyen y alteran las estructuras formales, el conseguir una mayor integración implica, por tanto, no solo una reestructuración racional de la organización formal , sino una serie de pro-

cesos psicológicos que aumentan la comunicación y el entendimiento de los subgrupos dentro de la organización y que les permiten, por tanto, cumplir sus objetivos de una manera más eficaz.(1)

(1) Edgard H. Schein: "Psicología de la Organización".

p.p.18-23.

2.2 El elemento humano en los grupo de trabajo.

La mayor parte de la vida de la gente se desenvuelve - en pequeños grupos humanos primarios, tales como la familia, grupos de juego de intereses y asociaciones en los que la - interacción cara a cara tienen en lugar una forma íntima y personal.

El grupo primario en contraste con los grupos secundarios tal es como la comunidad, una organización mercantil o una gran universidad, representa una situación social concreta que influencia directamente la conducta.

La fuente de atracción a los grupos es en primer lugar, los individuos dependen de los demás para satisfacer la mayoría de sus necesidades, y correlativamente, el grupo facilita a sus miembros la consecución de una gran cantidad de fines.

En situaciones de tensión, la gente unida en el grupo, está en mejores condiciones de defenderse que los individuos aislados, y en los momentos dramáticos, el grupo es una --

ayuda y seguridad para sus miembros.

El grupo es el camino para la consecución de los objetivos que requieren un esfuerzo cooperativo; los problemas compartidos fomentan el desarrollo de la cooperación para resolver el problema.

La comunidad de intereses, de valores y actitudes constituyen aspectos importantes de la atracción a cualquier -- grupo pues los miembros acuden para expresar sus ideas ante los demás y obtener su confirmación. Otra fuente de atracción a cualquier grupo es la necesidad de conocer el medio de obtener de la sociedad real la ratificación de los propios juicios y opiniones.

El autor Festinger (1954), ha hablado de un impulso de autoevaluación, una necesidad de "saber que las propias opiniones son correctas y de saber con precisión de que es capaz y de lo que no es capaz".

Menciona además que para satisfacer esta necesidad es indispensable pertenecer a un grupo, puesto que no hay modo de obtener directamente del medio esta información. En el grupo el individuo se autosomete a prueba y se compara con

los otros miembros, lo que permite determinar si sus ideas, juicios y opiniones corresponden a la realidad social o no.

También permiten los grupos a la mayoría de sus miembros la satisfacción de necesidades sociales tales como la afiliación, amistad, aprobación y reconocimiento, y algunos miembros la realización de necesidades de poder y liderazgo.

Todos los miembros sin embargo, obtienen de la pertenencia al grupo en sentido de formar parte y sostén.

Según Sherif y Sherif en 1964, los grupos se forman para proporcionar a los individuos sostén mutuo y un sentimiento de valor, podría decirse personal. Esta es la fuente del poder del grupo para influenciar los valores, actitudes y conducta de los miembros.

Ahora bien, si el grupo pierde status o prestigio, lo mismo pasa a las personas que pertenecen a el y con el se identifican, cuando se pone en tela de juicio o se ataca la reputación del grupo, los miembros la defienden aún a costa de grandes sacrificios personales.

Por lo anterior podemos deducir que el individuo necesita pertenecer al grupo, puesto que éste es el que determina en gran medida los sentimientos de prestigio y valor personal, de la participación y la aceptación en un grupo - que va más allá de uno mismo, se deriva en sentido de pertenencia, de hecho, el grupo puede llegar a constituir una -- parte importante del sentido personal del individuo, una ex tensión se sí mismo.

Además el éxito y el reconocimiento en los grupos de trabajo produce orgullo y satisfacción de los miembros.(1)

(1) Leon Mann: "Elementos de Psicología Social". p.p.43,44.

2.3 La personalidad del individuo frente al trabajo.

El estudio de los problemas humanos en las organizaciones puede resultar muy importante, pero también constituir una gran fuente de frustración. Al igual que ocurre con muchos otros problemas en las ciencias del comportamiento.

Los individuos exigen cosas muy diversas a su trabajo; de hecho el lugar de trabajo, es una de las instituciones-- más importantes para proporcionar satisfacciones humanas.

Las exigencias o necesidades individuales constituyen sólo una parte, además los distintos tipos de tareas proporcionan en una mayor o menor parte las diversas satisfacciones que suelen tener los individuos, ahora la dirección de cada empresa deberá estar en condiciones de predecir cuál va a ser la repercusión de sus decisiones tecnológicas sobre - las reacciones que tengan los individuos ante el trabajo.

Ahora bien, la personalidad del individuo es un elemento importante de estudio, puesto que todavía no existe un acuerdo definido entre los psicólogos sobre lo que debe entenderse por personalidad, de las diferentes definiciones que existen éstas tienen implícitas o explícitas tres com--

ponentes que forman la unidad indivisible del ser humano: - el biológico, el psicológico, y el social, muchos autores consideran que todos estos componentes son innatos, es decir todo aquello que traemos con nosotros al nacer, constituye el temperamento, poseemos una serie de funciones psicológicas (memoria, inteligencia, imaginación, etc.)

Este proceso de socialización y aprendizaje (basado en el componente psicológico y la interacción social) constituye para muchos autores el carácter, dicho en otros términos el carácter es todo lo aprendido, todo lo adquirido después del nacimiento, se dice que el temperamento es como una masa de arcilla o plastilina que la sociedad va moldeando, la obra terminada o sea la unión inseparable del carácter y el temperamento es la Personalidad.

Por ello se dice que el hombre es un sistema y por tanto indivisible biopsicosocial.

En cuanto a los rasgos de personalidad más relevantes para el trabajo, son los que rigen el comportamiento social, anteriormente se creía que rasgos tales como el dominio, -- funcionaban como la inteligencia; toda persona los exhibiría de forma consistente en situaciones distintas.

No es así al haberse comprobado que los individuos actúan de forma muy distinta en diferentes situaciones : en

casa o en el trabajo, con los supervisores o con los subordinados, con varones o mujeres, etc., el enfoque tradicional, que considera universales los rasgos de la personalidad, no hacen justicia a estas variaciones.

Además está demostrado que el liderazgo no constituye un rasgo de la personalidad; que unas personas sean o no -- líder en un grupo concreto y en una situación determinada depende sobre todo de que posea mayores capacidades que los demás, de las necesarias para enfrentarse a la situación.

No pueden considerarse a primera vista como rasgos de la personalidad los siguientes tipos de comportamiento social, que muestran diferencias individuales, tales como el dominio, dependencia, liderazgo, conformismo, dotes de persuasión, etc.

En lo que se refiere a la personalidad del individuo frente al trabajo, existen grandes diferencias individuales en el trabajo de unas personas a otras; en la calidad del desempeño en las distintas tareas, en la intensidad del trabajo, en los gustos por diferentes tipos de trabajo, ahora bien, las personas difieren en sus capacidades, que determinan cómo podrán realizar un trabajo concreto y qué tipo de trabajo le conviene más.

En relación con lo anterior también existen diferencias en los intereses y en la motivación estos aspectos son de - terminantes del tipo de trabajo que cada uno prefiere realizar y del esfuerzo que pondrá en el, también difieren en los patrones de realización social, en parte por cuestión de estilos de actuación social en distintas situaciones.

Estos aspectos de la personalidad son importantes desde el punto de vista de la psicología social, porque ayudan a las personas a comprender porqué la gente se comporta de forma distinta en el trabajo.

Investigaciones recientes han demostrado que la relación entre personalidad y comportamiento puede depender, de forma compleja, de la combinación de distintos rasgos. El modelo de rasgos que tan excelentes resultados daba en el área de las capacidades no funciona tan bien en los campos del comportamiento social o de la motivación en las que la misma persona puede actuar de manera muy diferente en distintas situaciones. (1)

(1) Edwin A. Fleishman-Alan R. Bass: "Estudios de Psicología Industrial" p.p.254,255.

a) Atención a la personalidad del trabajador.

Se habla de que se deben despertar en el trabajador - las iniciativas dormidas o latentes, mas apenas se tiene en cuenta que, en muchos casos, la iniciativa no necesita ser despertada: está dispuesta y hasta se manifiesta.

Sucede en que un trabajador, por iniciativa propia, actúa con interés, gusto por el trabajo y habilidad, pero, el jefe no lo ve, lo pasa por alto.

En consecuencia nada entibia o apaga tanto por el trabajo como esa desatención y suele ser tan grande el desengañó que causa al trabajador el que sus esfuerzos no reciben ninguna apreciación que, por rencor abandona todas sus actividades en ese sentido.

Se podría objetar aquí que el trabajador no tiene presente la cosa que ejecuta, sino la aprobación; peor todavía es que el director no se oriente acerca de lo que hay de valor y utilidad en una propuesta que se somete, y no le dé una apreciación debida, si una propuesta no merece en realidad ser tenida en consideración, lo mejor es explicar lo más claramente posible al trabajador el porqué no se hace ningún uso de ella.

El trabajador a pesar de la negativa adquiere un claro conocimiento de que cuenta dentro de la empresa y que se le presta interés a sus capacidades especiales, en base a esto tal información es útil a uno y desengaña al otro cura de la presunción y evita que se enturbien las relaciones entre dirigente y dirigido. (1)

(1) Baumgarten Franziska: "Psicología de las relaciones humanas en la empresa" p.185.

2.4 Las actitudes.

Las actitudes representan un determinante de primera importancia en la orientación del individuo con respecto a sus medios social y físico. Tener una actitud implica estar listo a responder de un modo dado a un objeto social.

Una actitud implica que hay una motivación despierta y una acción movilizada para acercarse o para evitar el objeto.

Según Rosnow y Robinson, el término actitud "denota la organización de los sentimientos, de las creencias y de las predisposiciones de un individuo para comportarse de un modo dado".

Para los autores Krench, Crutchfield y Ballachey, las actitudes sociales tienen un significado adaptativo, puesto que presentan un eslabón psicológico fundamental entre las capacidades de percibir, de sentir y de emprender de una persona, al mismo tiempo que ordenan y dan significación a su experiencia continua en un medio social complejo.

Ahora bien, las actitudes es lo que la persona siente de otras o de los sentimientos que guarda hacia la gente, los objetos, los sucesos o las actividades.

Estas sensaciones pueden ser positivas o negativas y casi siempre se aprenden a lo largo de un tiempo dado. Y una vez desarrolladas, las actitudes forman parte integrante del individuo.

a) Componentes de las Actitudes.

En la actualidad hay muchos tipos de actitud y muchos procesos psicológicos implicados en su expresión.

Tradicionalmente se hace distinción entre tres componentes de las actitudes:

1. EL COGNOSCITIVO.
2. EL AFECTIVO.
3. EL COMPORTAMENTAL.

El componente cognoscitivo de una actitud social consiste en las percepciones del individuo, sus creencias y estereotipos, es decir, sus ideas sobre el objeto.

El término opinión se usa a menudo como sustituto de componente cognoscitivo de una actitud, especialmente cuando dicha opinión es de importancia con respecto a alguna cuestión o problema.

El componente afectivo se refiere a los sentimientos de la persona con respecto al objeto, el aspecto emocional de la actitud es a menudo el componente más profundamente enraizado y el más resistente al cambio.

El tercero y último, el comportamental de las actitudes sociales consiste en la tendencia de actuar o a reaccionar de un cierto modo con respecto al objeto.

b) Funciones de las Actitudes.

Estas tienen una base funcional en el sentido de que una opinión específica puede desarrollarse y mantenerse para satisfacer una necesidad social importante para la persona.

Las actitudes constituyen el fundamento de los modos de conducta constantes con respecto a los objetos sociales, sucesos y problemas durante un periodo de tiempo.

El individuo que tiene una actitud gana con ello en términos de economía adaptativa, puesto que el tener una actitud permite ordenar y dotar de significado a ciertos aspectos del medio social en que se mueve.

Las actitudes sociales representan un eslabón fundamental para unir las capacidades de la persona, para percibir, sentir y aprender, y su experiencia continúa en un medio social complejo.

Puesto que las actitudes confieren una estabilidad y consistencia considerables a la conducta, el saber que una persona sostiene una cierta actitud, permite al observador anticipar y predecir su conducta con un cierto grado de exactitud y confianza.

Los psicólogos se interesan particularmente en las funciones que tienen las actitudes en la personalidad, como fuentes de motivación que permiten la adaptación del medio.

La mira funcional en el estudio de las actitudes está representada por los escritos de Katz, quien sugiere que el mantenimiento y la modificación de las actitudes sociales cumplen cuatro funciones diferentes en la personalidad:

-ADAPTACION.

-EXPRESION DE VALORES.

-CONOCIMIENTO.

-DEFENSA DEL "YO".

Por su función adaptativa, las actitudes proporcionan gratificaciones y alejan de los castigos. Se ha llamado también a esta función, función instrumental o utilitaria y se refiere a la motivación.

El individuo trata de hacer máxima la recompensa o gratificación y mínimo el sufrimiento o castigo; en consecuencia, está motivado para adoptar las actitudes que le proporcionen la aprobación y la estima de su familia, de sus amigos y de sus compañeros.

Se desarrollan también las actitudes favorables con respecto a objetos que, en sí mismos, proporcionan gratificación o satisfacción de necesidades; se adoptan actitudes desfavorables sobre los objetos que llevan intrínsecamente al castigo o impiden y frustran la satisfacción de necesidades.

Por la función expresiva de valores, el individuo obtiene satisfacción mediante la expresión de actitudes apropiadas a sus valores personales y a su concepto de sí mismo.

Estos valores personales y este autoconcepto con sistemas integrados de actitudes que se aprendan en la niñez, a partir de identificaciones con los padres y otras figuras significativas y constituyen el núcleo central de la personalidad, las creencias religiosas, patrióticas e ideológicas se basan usualmente en esta función.

La función de conocimiento se basa en la necesidad de comprender, de dar sentido y de dotar de una estructura adecuada al universo. Se mantienen las actitudes que encajan adecuadamente con las situaciones y que estructuran de un modo significativo la experiencia.

Un aspecto muy importante de la función de conocimiento es la necesidad de una organización cognoscitiva que tenga sentido y la necesidad de coherencia.

En cuanto a la 4a. función, se dice que las actitudes pueden también tener una función de ego defensa.

Dicha función proporciona protección impidiendo el conocimiento de verdades básicas, pero desagradables, acerca de la vulnerabilidad a la enfermedad y a la muerte, de las debilidades, inseguridades, y sobre realidades terribles del

mundo exterior, tales como la enfermedad, el desempleo, el crimen y la guerra.

Los mecanismos mediante los cuales el individuo se protege a sí mismo de las tensiones y angustias asociadas a motivos inaceptables y amenazas aterradoras, se conocen como mecanismo de defensa del "yo".

Ahora, el deseo de que las personas manifiestan por comprender las actitudes y el papel que estas desempeñan en la conducta organizacional ha originado frecuentes intentos por medirlas, aunque es difícil cuantificar y captar al mismo tiempo la dinámica de las actitudes de un grupo respecto de algo, se han desarrollado varias pruebas y escalas para este fin.

Las encuestas y las entrevistas se pueden usar para medir actitudes. El cambio de actitudes comprende esencialmente un desplazamiento del equilibrio de dichas influencias a fin de que el individuo pueda adoptar nuevas actitudes. (1)

(1) Leon Mann: "Elementos de Psicología Social" p.p.137,138, 143,144.

2.5 La Frustración.

Primeramente mencionaremos que la frustración se presenta cuando una barrera se interpone entre el organismo y su objetivo, o bien es el no logro de una meta y se anhelaba y resultado imposible de alcanzar.

Tarde o temprano, todo individuo se enfrenta a situaciones en las que sus conocimientos no le permiten alcanzar los resultados deseados, basado en esta situación, el tipo apropiado de conducta es la que Maier denomina conducta resolutoria del problema, en la cual las respuestas habituales son sustituidas por otras de naturaleza creadora, bien adaptadas a la resolución del problema al cual se enfrentan.

Pero cuando por diversas razones, el problema no llega a resolverse y la meta no se alcanza, es probable que resulte una frustración mayor o menor.

Si los motivos eran importantes y poderosos al igual que las metas, surge una emoción mayor, aumentando la liberación de energía y opta por un cambio de esa actividad; por el contrario si los motivos de importancia son relativamente escasos, la persona simplemente puede aceptar la situación y seguir adelante, y hay veces que se satisface con algún sustituto.

El grado de frustración depende de muchos factores; de la tolerancia del individuo, de sus frustraciones anteriores (inmediatas y de los primeros años de sus vidas), de su interpretación de la situación y de la presión a que se halle sometido.

Es posible que algunos individuos sean más propensos temporalmente a la frustración que otros, y es indudable que las experiencias de la infancia juegan un papel significativo en la determinación de las situaciones que se juzgan frustratorias, e influyen sobre el nivel general de seguridad en que reside posteriormente.

Las experiencias recientes también suelen influir ante una situación que se presente, de tal manera que el individuo haya tenido una frustración en el trabajo, tenderá a estallar al enfrentarse a fuentes domésticas de frustración relativamente triviales.

Ahora bien, aunque muchas frustraciones derivan de conflictos entre el individuo y su ambiente, no es raro que el individuo se frustre a sí mismo; puesto que los deseos contradictorios inexpressados conducen a la frustración tan fácilmente como los impulsos opuestos al ambiente externo.

Siendo lo anterior propicio para que la conciencia pueda tropezar con la ambición, el amor con el odio hacia una misma persona, y el deseo de llevar una vida hogareña tranquila con el deseo de alcanzar el éxito deseado en su trabajo.

a) Características principales de la frustración.

La conducta frustrada tiene 4 características principales, todas ellas fáciles de observar, nos referimos a la:

- AGRESION.
- REGRESION.
- FIJACION.
- RESIGNACION.

Dichas características son tan importantes para comprender cierto tipo de conducta observada en cualquier parte que es necesario considerarlas en mayor detalle:

Frecuentemente se encara la agresión como si fuera el deseo específico de ser cruel, causar daño o destruir el objeto al que se dirige. Ciertos autores incluyendo Freud, han supuesto que tales deseos son innatos del hombre, lo cual implica que la gente es cruel y sádica por naturaleza.

En el sentido de la palabra, la agresión es en verdad innata, pero puede identificarse con una tendencia al sadismo o a la crueldad liberada, la agresión es la necesidad de hacer algo ante las circunstancias penosas o desagradables, ya sea para evitarlas o dominarlas.

En términos psicológicos la agresión en el sentido primario, es un aspecto de la necesidad de mantenerse vivo -- puesto que los seres vivientes requieren aproximarse a las fuentes de satisfacción tanto como evitar o vencer los obstáculos que se les presenten.

El autor Gordon Rattray señala acertadamente que todas las acciones del hombre se enderezan al modificar el ambiente físico o psíquico oponiéndose a varias dificultades infiriendo que todas podrían describirse estrictamente como agresivas.

En resumen el organismo está siendo impulsado constantemente por la necesidad de mantenerse en situaciones que pongan a su alcance objetivos considerados deseables, o que lo alejen de lo que considera desagradable.

Ahora bien, cuando estos procesos tienen éxito, el individuo experimenta una sensación que se describe como satisfacción pero, cuando surgen obstáculos a la satisfacción y

son difíciles de superar, y se experimente enojo o desagrado si se advierte que esta situación es una amenaza en la interacción mental o física, su reacción puede ser, el temor, la angustia y la cólera puesto que se experimenta al fracasar los intentos de ajuste del organismo, o cuanto este fracaso parece inminente.

También en este caso es importante mencionar que el nivel fisiológico existen 2 estados fundamentales:

Por un lado las reacciones elusivas (temor, cólera) y las respuestas de aproximación amor, deseo, están representadas por los dos componentes del sistema nervioso autónomo primitivo, el cuál es controlado por un centro de la base del cerebro conocido como hipotálamo.

La función esencial del sistema autónomo es preparar al organismo para las emergencias o permitirle cuando no hay peligro, este sistema es de hecho, la fuente de esas energías que se orientan hacia la superación de los obstáculos a la satisfacción o al escape.

Evidentemente la cólera viene siendo una de las señales más evidentes de la frustración, Freud fué uno de los primeros en demostrar que la cólera puede ser proyectada por el individuo en formas muy diversas, primeramente y quizás, sea

lo más frecuente es dirigirse contra el objeto o persona con siderada como fuente de frustración, lo cuál a menudo condu ce a ataques más o menos directos, sin embargo, con frecuen cia surgen situaciones en las cuales el ataque directo es imposible.

El origen de la frustración puede ser impersonal, difi cil de atribuir a algún individuo por ejemplo; en el caso desempleo o en la insatisfacción que existe en muchas fábric as u otra causa.

El trabajador frustrado se convierte a menudo en un in dividuo siempre a la defensiva, los grupos frustrados reve lan una insólita cantidad de murmuración maliciosa, quere - llas y destructividad hacia el equipo.

Ordinariamente, en un mundo en que la frustración es la suerte inevitable de la mayoría de los individuos, se descu bre una relación inversa entre la agresión manifestada en el interior de la sociedad y la que se proyecta más allá de las fronteras.

La segunda característica de la conducta del frustrado es la regresión; las personas frustradas tienden a interrum pir sus intentos de resolver sus problemas y retornar a una conducta más primitiva e infantil.

La fijación es la tercera característica de la conducta frustrada; se puede definir como la compulsión a prolongar algún tipo de acción exento de tipo adaptativo.

La frustración influye sobre las actitudes de los miembros del grupo, en tal forma que puede tomar los cumplidos por insultos y hallarse continuamente a la defensiva y volverse sistemáticamente suspicases.

Cuando la frustración es menor o sólo afecta a unos cuantos miembros, el resentimiento resultante puede hacerse constructivo o dirigirse más o menos racionalmente hacia las fuentes responsables.

Pero si es grave y afecta a numerosos individuos, tiende a generalizarse de modo completamente irracional y a dirigirse contra los individuos del todo inocentes, la existencia de una atmósfera frustratoria de una fábrica es fácil de diagnosticar buscando síntomas como la crítica excesiva a la dirección, el chisme malicioso, el escándalo causado por agravios superficiales, el daño al equipo, las actitudes políticas, la ausencia y la neurosis.

La productividad, por supuesto también es baja, tales síntomas deben reconocerse siempre como indicación de que algo marcha mal y, de que es urgente tomar medidas correcti

vas para su corrección.

Por desgracia como ya hemos visto, la respuesta más común de la dirección es la alarma, la intención de hacer más estricta la disciplina, la imposición de castigos más severos y la descarga de su rencor en los trabajadores, esto aumenta la frustración, el resentimiento y la destructividad y solo consigue agravar la situación.

Freud describe un método final para enfrentarse al sentimiento, que es más bien una actitud patológica, aunque tal vez pudiera identificarse parcialmente con lo que otros psicólogos llaman resignación o apatía.

CAPITULO III

MOTIVACION E INCENTIVOS AL

PERSONAL.

3.1 Motivación.

Iniciaremos diciendo que el estudio de la motivación se propone contestar al por qué de la conducta humana, esto es cuando los individuos experimentan con frecuencia necesidades o deseos que no alcanza, que se ve impelido a lograr una meta o a evitar alguna consecuencia indeseable, entonces tendremos evidencia de una motivación.

Ahora nos haremos las siguientes preguntas; ¿Por qué la gente observa determinada conducta en su vida? ¿Cómo explicar el comportamiento de los empleados que siempre son puntuales, que aumentan sus límites de producción, que son corcoses, mientras que otros individuos su comportamiento es totalmente opuesto, a pesar de laborar en la misma empresa, realizar las mismas tareas y compartir las mismas condiciones de sueldo?

Podemos contestar diciendo que la motivación de algunos para realizar un buen trabajo es superior a la de otros.

Es fácil afirmar la necesidad de aumentar la motivación del personal, pero si no conocemos los factores que la cau-

san en casos concretos, nada podemos hacer para cambiar las cosas.

La motivación humana es una variable compleja en extremo, rara vez obramos o respondemos a un estímulo particular impulsados por un solo motivo. por el contrario, nos mueven varias necesidades y deseos, algunos complementarios y otros contradictorios.

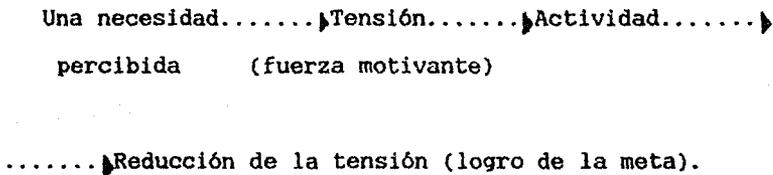
Las distintas motivaciones explican con frecuencia que diversas personas reaccionan de manera completamente diferente cuando se ven frente a la misma serie de circunstancias en ocasiones diferentes.

En relación con lo dicho anteriormente, podemos decir, que la motivación cuenta con tres características:

- a) La conducta motivada es sostenida; esto es, persiste por periodos de tiempo relativamente largos.
- b) Es dirigida hacia la realización de una meta y,
- c) Es una conducta resultante de una necesidad sentida.

Ahora bien, se han utilizado varios términos para describir las fuerzas motivantes de la conducta humana, algunos de estos términos son de necesidad, de empuje, de aspiración y deseo, aunque cada término tiene un significado preciso en la teoría de la psicología, ellos pueden ser agrupados, para nuestro propósito, ya que, cada uno es sentido y reconocido por el individuo como una fuerza motivante.

Como resultado de percibir una necesidad, se crea dentro del individuo una tensión o desbalance que conduce a actividades que intentan reducir la tensión. Este proceso puede diagramarse de la siguiente manera:



La importancia del diagrama es ésta: Si los esfuerzos de las organizaciones para motivar a los empleados han de ser extensos, la gerencia debe crear necesidades sentidas en los individuos u ofrecer un medio para satisfacer necesidades ya existentes en el individuo.

Así para motivar a los empleados debemos conocer lo más posible sobre las necesidades fundamentales del hombre. (1)

Otro aspecto que resulta interesante en cuanto a la motivación es que se ha desarrollado numerosos sistemas para la clasificación de las necesidades humanas, desde los que intentan explicar la motivación humana como resultado de satisfacer una necesidad básica, hasta clasificaciones que enlistan 25 o más necesidades separadas.

Sin embargo, una de las clasificaciones de las necesidades humanas más útiles y ampliamente citada se desarrolla por Abraham Maslow, quién reconoce 5 necesidades básicas:

1. NECESIDADES FISIOLÓGICAS.
2. NECESIDADES DE SEGURIDAD.
3. NECESIDADES DE AFECTO.
4. NECESIDADES DE ESTIMA.
5. NECESIDADES DE AUTO-REALIZACION.

Cada una de estas necesidades será analizada brevemente a continuación:

Necesidades Fisiológicas.

El hambre y la sed son considerados como ejemplos básicos

cos clásicos de exigencias fisiológicas. También la necesidad de descanso para reponer energías puede incluirse en esta categoría.

La satisfacción de las necesidades fisiológicas es imprescindible para la preservación de la vida, y en la mayoría de las economías industriales, estas necesidades son satisfechas con relativa facilidad, una vez satisfechas, las mismas cesan de operar como motivadores primordiales de la conducta y son reemplazadas por fuerzas motivantes de un orden más alto.

Necesidades de Seguridad.

Cuando es considerado como una meta de conducta motivada, el significado del término seguridad, es amplio porque incluye el deseo de seguridad física. Los factores tales como la ropa, el techo y la protección contra los ataques contribuyen a la seguridad física, preservando y haciendo efectiva así la satisfacción de exigencias fisiológicas.

Gran parte del esfuerzo de la sociedad organizada a nivel de comunidad, tales como la policía y el departamento

de bomberos, es dirigido hacia el mantenimiento de necesidades de seguridad, el deseo de seguridad es de particular interés ya que, las necesidades de seguridad pueden convertirse en motivantes predominantes cuando las necesidades fisiológicas se han satisfecho.

La seguridad toma la forma de un ordenamiento del medio ambiente hacia un patrón predecible e intenta enfrentarse con las dificultades anticipadas y otras formas de seguros económicos del futuro.

Las demandas de beneficios de desempleo suplementarios planes de pensión, pagos terminales y otras formas de seguros económicos, acentúan la necesidad de previsión y seguridad, el deseo por lo familiar y lo que es previsible proporciona buena parte de la explicación de la resistencia al cambio que encontramos en muchas organizaciones.

No es la dirección ni la naturaleza del cambio lo que se resiste, sino el hecho de que el cambio implica algo nuevo y no familiar, una amenaza psicológica.

Necesidades de Afecto.

Algunos tratadistas combinan las necesidades psicológicas y las de seguridad en una sola categoría y las denominan necesidades primarias, refiriéndose a las necesidades de afecto, estima y auto-realización como necesidades secundarias, tal clasificación es engañosa porque en nuestra sociedad las necesidades de supervivencia y de seguridad pueden ser satisfechas en gran parte.

Consecuentemente, las necesidades predominantes son las de afecto, y amor expresada como la necesidad de pertenecer no solamente como un miembro querido de una unidad familiar sino como un miembro de otros grupos sociales, tales como grupos de trabajo.

La lealtad a un grupo pequeño de trabajo y la necesidad de pertenecer al mismo, sobrepasan con frecuencia los incentivos financieros.

Necesidades de Estima.

Las necesidades de estima, como las necesidades de afecto y de pertenencia de grupo, son particularmente significa

tivas como motivadores dentro del marco industrial.

Las necesidades de estima pueden ser resumidas como la necesidad de auto-respeto, de cumplimiento y de logro, quizá tan importante como la propia necesidad en sí, es que el lo gro debe ser reconocido y apreciado por alguien más.

Pocas personas son capaces de continuar un patrón de realizaciones y éxitos sin apoyo y la motivación adicional proveídos por el reconocimiento del éxito de otros.

El deseo de prestigio y status es un importante aspecto del empuje hacia las realizaciones. El alcanzar metas conduce a sentimientos de auto-respeto, de fuerza y de confianza.

Necesidades de Auto-Realización.

La auto realización, la corona de la jerarquía de las necesidades, significa autocumplimiento.

La original expresión de Maslow "lo que el hombre puede ser, debe serlo" puede parafrasearse diciendo que lo que un hombre puede hacer, debe hacerlo.

La auto-realización toma muchas formas; usualmente pensamos en las obras creativas de pintores, compositores, como expresiones de autocumplimiento; sin embargo, la realización del propio potencial total no está limitada a una expresión de las artes creativas.

La mujer que desea ser la madre ideal, el atleta profesional, todos están haciendo lo que cada uno debe hacer.

La auto-realización completa es rara, quizás porque todas las otras necesidades deben alcanzar un nivel de satisfacción mínima antes de que las necesidades de auto-realización se conviertan en la motivación dominante en la vida de uno. (1)

La discusión de la jerarquía de las necesidades de Maslow sirve de propósito útil siempre que reconozcamos que el concepto de una jerarquía sea usado solamente como un modelo y no como un intento de implicar que el surgimiento y la fuerza de las necesidades siguen un patrón rígido.

También existen muchas reversiones y sustituciones de necesidades, como por ejem. para algunas personas la única

(1) Henry L. Sisk: "Administración y gerencia de empresas". p.p.473-477.

meta de su vida parece centrarse en las necesidades de estima, la obtención de prestigio, riqueza y status, llegando a la conclusión de que ellos excluyen o hacen a un lado las necesidades de amor y afecto.

Ahora en un examen más cuidadoso se revela frecuentemente una insatisfacción o frustración de las necesidades de amor a una edad temprana, con un desaliento permanente y haciendo a un lado esta necesidad de amor, entonces el individuo cambia su rumbo hacia la autoestima que a él le puede servir como sustituto de la necesidad antes mencionada.

Otros casos son de que existen evidencias de que las necesidades de estima y auto-realización puede ser bloqueadas hasta tal punto que, aparentemente, desaparecen y no salen, aquellos individuos que se han visto enfrentados a estar desempleados a tener que hacer ajustes económicos, son a menudo motivados principalmente por el deseo de seguridad y protección de las necesidades fisiológicas básicas. No hay probablemente un motivador universal para el género humano, ni hay una única fuerza motivadora para todo individuo.(1)

(1) Henry L. Sisk; "Administración y gerencia de empresas". p.477.

3.1.1 El individuo y su motivación para trabajar.

En este caso principiaremos en lo que respecta acerca de la identificación con el empleo.

Se dice que a menudo el trabajo puede ser una fuente muy importante de satisfacción para las necesidades de origen social y en consecuencia, un medio para alcanzar la satisfacción en la vida general, sin embargo, el empleo no es de ninguna manera, el único medio de satisfacer tales necesidades.

Por consiguiente a la importancia que se le dá al trabajo para la estimación propia o sentido de valor de una persona se le llama identificación con el empleo.

La persona que se encuentra plenamente identificada con su trabajo es aquella para quién el empleo forma parte muy importante de la vida; por lo tanto le afecta de manera considerable todo lo que sucede en el trabajo, en contraste el trabajo no identificado con el individuo, vive la mayor parte de su vida alejado de él.

Su imagen propia no resulta afectada de una manera significativa por el tipo de trabajo que ejecuta ni por la perfección con que lo hace. Es probable que las diferencias en lo que se refiere a la identificación del empleo puede mostrar que provienen de las orientaciones del valor hacia el trabajo que aprendieron en donde se asimilaron los elementos dominantes de la conducta.

Ahora bien, generalmente el término trabajo se utiliza como sinónimo de inducción, se trata de convertir el trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr las cosas.

Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, no podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo; por el contrario, debemos conocer cuáles son los objetivos de las personas que pueden ser logrados a través de un medio: el trabajo.

Ahora en lo que se refiere a los grupos y las organizaciones sobre la motivación para trabajar será conveniente mostrar de que manera difieren los empleados, en el aspecto individual, en los que les parece gratificante acerca de su

empleo, porque si en lugar del trabajo resulta gratificante y satisfactorio o no, dependerá también de la edad, sexo, - antigüedad, los intereses, la capacidad y la personalidad de cada trabajador en particular.

En algunos casos los trabajadores encuentran agradable ciertas compensaciones; y aún otros habrán de sentirse insatisfechos sea cual fuere la recompensa de que dispongan en el ambiente laboral.

A continuación mencionaremos una explicación acerca de las diferencias individuales de la personalidad, seguidas de otros atributos del empleado que afectan lo que él desea en contrar en su empleo:

Personalidad y satisfacción en el empleo:

Se llegó a desarrollar una escala generalizada de des contento con la vida diaria, se descubrió que era probable que los empleados que se sentían descontentos con factores tales como su hogar, también con su empleo, y que a estos - factores se les puede describir como un síntoma de conformis mo que puede ser característica de la persona que se siente insatisfecha con todo, aparentemente está de acuerdo con - cualquier aseveración que se le presente, ahora que también

existen otras personas que se muestran negativas en casi todos los aspectos que tengan.

A todo lo dicho anterior el individuo llega a sentirse descontento con todo en general, y este proceder es característico de una personalidad perturbada y hostil.

Como resultado, este individuo tiene una serie de conflictos continuos que dan muchas frustraciones, este tipo de individuo idea un método para desahogar su motivación bloqueada, ataca verbalmente y en ocasiones físicamente a todo tipo de estímulos que no tienen relación directa con la razón de su conflicto, por lo tanto, es frecuente que esta persona provoque fricciones dentro del grupo.

Por consiguiente este individuo se sentirá descontento con su empleo y es probable que contribuya a aumentar el descontento y a deteriorar la moral del grupo al que pertenece sin embargo, en caso que otros miembros tengan algún conflicto encontrarán un escape o una solución a través de las sesiones de quejas del grupo, si bien es cierto que éstas desempeñan una función útil para el desahogo de las tensiones.

El sexo y la satisfacción con el empleo:

Parece ser que el sexo del empleado es un elemento de importancia para la determinación de las actitudes hacia el trabajo aparentemente, el que un empleado sea hombre o mujer ejerce cierta influencia sobre la satisfacción con las condiciones del trabajo, es posible que la índole del trabajo sea factor determinante si los sexos habrán de diferir en lo referente a la satisfacción.

Una serie de estudios hace pensar que las mujeres de todas las edades se inclinan más hacia la interacción, mientras que los hombres tienden más hacia la tarea.

Interés en el trabajo.

Se ha observado, que cuando el trabajo en sí no ofrece ningún interés intrínseco, poca es la satisfacción positiva que puede producir el mismo.

El trabajo puede proporcionar la oportunidad de satisfacer el interés que se siente por prestar servicios a los demás, por manipular algunas cosas, por mantener el orden, por ser persuasivos, por comprender al hombre o a la naturaleza, etc.

Así por ejem., si se siente mucha necesidad de servir a los demás, trabajar en instituciones de servicio serán en sí una fuente permanente de gratificación, más sin en cambio si uno se interesa poco en prestar servicio, al mismo empleado habrá de resultar una tarea tediosa.

Deduciendo lo anterior podemos decir, que mientras el mismo trabajo podrá ser interesante para algunos, y por otro lado carecer de interés para otro, de acuerdo con las preferencias individuales, hay ciertas condiciones inherentes al trabajo en sí que probablemente sean un elemento de satisfacción y estímulo para la mayoría de los empleados.

Al mismo tiempo es también posible que otros aspectos esenciales del trabajo sean causa de desinterés y descontento, en especial si los empleados están dotados de una educación razonable como sucede actualmente con la mayoría.

Habilidad y Satisfacción:

La inteligencia, la aptitud, la habilidad y la educación de un empleado no pueden llegar a ser muy inferiores a los requerimientos del trabajo, a la incapacidad de ejecutar una tarea tendrá como resultado el descontento del empleado así como también de quienes dependen de él, y los que son responsables de su eficiencia.

Por otra parte es posible que un empleado sea demasiado inteligente, capaz o educado para los requerimientos del trabajo, en cuyo caso se habrá de sentir descontento porque el trabajo está por debajo del nivel de sus aspiraciones y no significa un reto suficiente a sus habilidades.(1)

(1) Bernard M. Bass: "Psicología de las organizaciones".
p.p. 155-162.

3.1.2 "Motivación": desde el punto de vista de
la empresa aérea.

Definición:

Motivación son todos aquellos factores capaces de provocar mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Cuando hablamos de motivación nos estamos refiriendo a aquello que nos hace actuar, que impulsa en nosotros a desarrollar un comportamiento que, en todos los casos tendrá una finalidad ó una meta; esto es lo que nos motiva.

Sabemos que nosotros tenemos un sin número de motivos, pero sólo mencionaremos aquellos que están directamente relacionados con nuestra actividad laboral y los clasificaremos en :

- * Físicos o vitales.
- * Emocionales o afectivos.
- * Intelectivos o de pensamiento.

Los físicos o vitales son aquellos motivos que provocan en nosotros la necesidad de conservación de nuestra propia especie:

- a. Necesidad de alimentación.
- b. Necesidad de habitación.
- c. Necesidad de vestido.
- d. Necesidad de reproducción.

Emocionales o afectivos, son aquellos motivos que provocan en nosotros la necesidad de afecto:

- a. Necesidad de atención.
- b. Necesidad de aceptación.
- c. Necesidad de apoyo.
- d. Necesidad de comprensión.

Intelectivos o de pensamiento, son aquellos motivos adquiridos que nos mueven a desarrollar nuestra capacidad mental y de cómputación.

- a. Información
- b. Reconocimiento.
- c. Gratificación.
- d. Seguridad.
- e. Pertenencia a grupos.

Pondremos un ejemplo de tipo vital para ilustrar el - concepto: Cuando tenemos hambre en nuestro organismo se ha

roto un equilibrio, y cuando éste se rompe inmediatamente nuestros receptores comunican al sistema nervioso central que el estómago está vacío y que urge volver a satisfacerlo para mantener la vida.

El tomar el alimento es un satisfactor que restablecerá el equilibrio biológico el cuál origina un estado placentero que culmina con este ciclo y considerando que el satisfactor será determinado con el medio ambiente y la cultura.

En el ejemplo que vimos anteriormente que nos ilustra la forma en que opera la motivación, es en esta última parte en que los satisfactores van a ser un factor determinante en nuestro comportamiento.

Podemos decir que la forma en que satisfacemos nuestras necesidades es:

- Óptima.
- Sucédánea.
- Caótica.

Óptima.- Cuando la necesidad se satisface plenamente.

Sucédánea.- Cuando la necesidad se satisface [en vez de].

Caótica.- Cuando la necesidad se satisface en forma mínima.

Ejemplificando:

Si usted tiene necesidad de tomar alimentos y usted dispone de todos los elementos para satisfacerla a su gusto, cuenta usted con el dinero y el tiempo para poder elegir el sitio y los alimentos que usted tomará, y así satisface su necesidad óptimamente.

Usted cuenta solamente con 30 minutos para comer, así que solamente podrá usted cruzar la calle y comer unos tacos esto es, como no pudo ir al lugar deseado, en vez de comer aquello que está más a su alcance.

Si usted tiene urgencia de comer y está al final de su quincena y ha hecho mano del dinero que guarda para su comida diaria y tendrá que comer limitado a la cantidad de dinero que usted tiene, los alimentos que tomará no serán de su total elección, esto es, no será satisfactorio el comer para usted.

Si analiza usted la importancia que tiene el hecho de poder satisfacer todas sus necesidades óptimamente y la forma en que determinará su comportamiento y la actitud que usted muestre hacia los eventos que lo rodean.

Se dará cuenta que gran parte de nuestro comportamiento está en nosotros mejorarlo.

*Fuente: Apuntes de Motivación del Dpto. de Capacitación.

3.1.3 Palabras de generalización sobre el
tema de la Motivación.

Sabemos que cuando el hombre es víctima de una grave deficiencia alimenticia está débil.

La insatisfacción de las necesidades orgánicas tienen consecuencias que se reflejan en la conducta, pues bien, lo mismo ocurre, aunque no se repare tanto en ello, con la frustración de las necesidades a nivel superior, cuando no se atiende a sus necesidades de seguridad asociación, independencia o prestigio, el hombre está enfermo.

Y esta enfermedad se reflejará en su conducta, estamos equivocados al atribuir su manifiesta apatía, su hostilidad o su negativa a aceptar responsabilidades o su "naturaleza humana" fundamental.

Estas formas de comportamiento son síntomas de enfermedad, de la insatisfacción de sus necesidades sociales y personales.

Cuando el hombre tiene cubiertas las necesidades en los niveles inferiores no siente deseos de satisfacerlas, es decir, no tiene motivación para luchar por ellas.

La gerencia se pregunta ¿porqué no produce más esta gente? les pagamos buenos sueldos, les proporcionamos excelentes condiciones de trabajo, tienen beneficios marginales y su empleo es seguro pero sin embargo, no parecen dispuestos a desarrollar más que un mínimo esfuerzo.

No hace falta extenderse en grandes consideraciones para advertir los motivos. El tema de las ventajas suelen proporcionarse al trabajador en el sentido de que sus necesidades quedan cubiertas en su empleo, lleva a la interesante conclusión de que la mayor parte de esos beneficios sólo empiezan a surtir efecto cuando deja de trabajar.

Así por ejemplo no puede gastar su sueldo mientras trabaja en lo que puede contribuir a producirles satisfacción en su empleo es en el aspecto de las diferencias de categorías que dan lugar los distintos niveles de salarios, digamos de paso que éste es uno de los motivos por los cuáles las diferencias pequeñas y al parecer sin importancia en cuanto a tipos de sueldos pueden ocasionar discusiones y conflictos tan arraigados, no se trata de los centavos que ventilan, sino de las diferencias de categoría en que se reflejan, que son una de las pocas maneras en que los salarios pueden producir satisfacción de alguna necesidad en la misma situación laboral.

La mayor parte de los beneficios marginales horas extras, posibilidades de ascenso, vacaciones, servicios higiénicos y médicos, ganancias procedentes de los planes de compra de mercancías o de participación de utilidades, sólo comienzan a cubrir necesidades cuando el individuo deja de trabajar, sin embargo, junto con los salarios, éstas son recompensaciones que la empresa proporciona a sus trabajadores por el esfuerzo desarrollado.

Al cubrir la empresa las necesidades orgánicas y de seguridad se ha desplazado la fuerza motivadora hacia las necesidades sociales, mientras no existan oportunidades prácticas para llenar las aspiraciones de carácter superior, quienes lo sienten en consideración frustrados y se reflejará en su conducta esta frustración.

En tales circunstancias, si la empresa continúa concentrando su atención en la satisfacción de las necesidades materiales del trabajador, las compensaciones que se le ofrezca tienen que ser ineficaces y tendrá que apelar inevitablemente a la amenaza del castigo.

Mientras éste sea el estado de cosas el trabajador seguirá exigiendo insistentemente más dinero, le parecerá más importante que nunca, y así es adquirir bienes materiales y

servicios que deparen satisfacción relativa a sus necesidades insatisfechas, aunque el dinero sólo tiene valor limitado para cubrir muchas necesidades de alto nivel, se convierte en centro de todos los intereses y esfuerzos cuando es el único medio obtenible.

La teoría de la motivación basada en el principio de pan y palo, produce resultados relativamente buenos en determinadas circunstancias, la empresa puede proporcionar o retirar los medios para satisfacer las necesidades materiales y, con algunas limitaciones, las de seguridad, tales medios son el mismo empleo, los salarios, las condiciones de trabajo y demás prestaciones.

Con ellos pueden controlarse al individuo mientras lucha por su subsistencia y comienza a sentir el estímulo de las necesidades superiores.

La empresa no puede proporcionar respeto a sí mismo ni a sus semejantes, como tampoco puede satisfacer sus necesidades de realización personal.

Por consiguiente, o creamos condiciones en que el individuo se sienta estimulado y capacitado para buscar por sí mismo esta satisfacción o lo hundiremos en un estado de frustración.

Pero el condicionar las prestaciones al personal no su pone control ni dominio en el sentido corriente de la palabra; no parece ser un instrumento particularmente eficaz pa ra dirigir la conducta humana.

Por eso el administrador se encuentra en una posición difícil, el alto nivel de la vida producido por nuestros pro gresos técnicos satisface bastante las necesidades materia- les y de seguridad del personal.

La única excepción de importancia se presenta cuando la empresa no ha sabido crear confianza en una solución equita tiva a los problemas, en cuyo caso no se cubren las necesida des de seguridad.

Pero al hacer posible la satisfacción de las necesida des inferiores la empresa ha perdido la capacidad de manejar los instrumentos de control que se recomienda emplear; com pensaciones, promesas, incentivos, o bien amenazas y demás procedimientos coercitivos.

La doctrina de una gerencia a base de dirección y con trol, no basta para motivar la conducta humana porque las necesidades que pueden cubrir provocan estímulos relativamen te de poca importancia para el comportamiento en nuestra so ciedad actual.

La dirección y el control son de valor limitado para motivar a los individuos cuyas necesidades importantes son de carácter social y personal.(1)

3.2 Incentivos.

Dada la conexión estrecha que priva entre los incentivos monetarios y el trabajo, es sorprendente que, este aspecto casi no había sido objeto de investigaciones.

Claro está que siempre se ha especulado mucho acerca de la importancia del pago y de su correcta distribución.(2)

El amplio interés por el dinero como instrumento de motivación para fomentar la producción, lo estimuló primeramente en los Estados Unidos Frederick Taylor.

La administración científica, que se basaba esencialmente en suposición de que los trabajadores dedicarían un mayor esfuerzo a su trabajo, para poder hacer que aumentaran al máximo sus ganancias económicas, esto se convirtió en un

(1) Douglas Mc Gregor: "El aspecto humano de las empresas". p.p. 48-51.

(2) Laurence Siegel: "Psicología Industrial".

principio rector en las prácticas de paga, hasta fines de la década de 1920, cuando se inició el movimiento de las relaciones humanas en la Psicología Industrial.

Como resultado de estos estudios, se difundió el reconocimiento de las necesidades sociales del ego en los seres humanos y se hizo hincapié en factores del trabajo distintos al salario, como las razones primordiales por las cuales trabajan los hombres, en gran parte, esas ideas perduran todavía; sin embargo, serán pocos los que estén de acuerdo en que el dinero fué y sigue siendo el primordial medio de recompensa y modificar la conducta de los seres humanos en la industria.

El principal problema de investigación sobre la remuneración, es determinar exactamente los efectos que tienen las recompensas monetarias para motivar varias conductas, más específicamente, necesitamos comprender la manera más precisa cómo puede utilizarse el dinero para inducir a los empleados a que tengan altos niveles de desempeño.

Y consiste en el modo en que se administra la remuneración económica tiene indudablemente potencial para explicar una gran cantidad de variaciones de la conducta en el trabajo.

La periodicidad dada de la paga, el grado de secreto que rodea a las cantidades que recibe una persona por conceptos de salarios, la manera en que se determina el nivel de los salarios y el historial de salarios del empleado, a largo plazo o durante toda su carrera, tienen efectos importantes sobre el modo en que responde un empleado a cualquier cantidad específica de dinero.(1)

Ahora bien, el dinero no tiene valor esencial, no obstante reconocemos el valor del dinero en cuanto a que puede ser cambiado por bienes y servicios.

Hay también en el dinero un valor psicológico emocionalmente moderado, el valor económico del dinero lo habilita para servir como medio de la satisfacción de las necesidades básicas fisiológicas y de seguridad, su valor psicológico radica en que para muchas personas el dinero puede simbolizar logros, éxitos, prestigio o poder una manera de llenar necesidades sociales mayores.

Sin embargo, no todas las personas son capaces de contemplar al dinero como un incentivo, y por lo tanto, consideraremos cuatro combinaciones de las recompensas esperadas y el control percibido sobre el propio medio ambiente:

(1) Edwin A. Fleishman y Alan R. Bass: "Estudios de Psicología Industrial". p.p. 305,306.

1ª Combinación.

Alto control percibido sobre el medio ambiente y expectaciones de alta recompensa.

2ª Combinación.

Alto control percibido sobre el medio ambiente y expectaciones de baja recompensa.

3ª Combinación.

Bajo control percibido sobre el medio ambiente y expectaciones de baja recompensa.

4ª Combinación.

Bajo control percibido sobre el medio ambiente y expectaciones de alta recompensa.

Las personas que mejor se caracterizan por la primera o segunda categoría son susceptibles de responder al dinero como un incentivo.

Estas personas que se perciben a sí mismas como poseedores de un alto grado de poder en cuanto a conformar su medio ambiente; la magnitud de la recompensa esperada es secundaria en importancia.

Los que pertenecen al primer grupo están altamente adiestrados en sus campos, técnico y profesional, un adiestramiento que por su misma naturaleza representa un patrón de éxito, para estas personas el dinero se convierte fácilmente en símbolo de éxito y realizaciones y puede ser cambiado por bienes y servicios deseados, los que la 2ª categoría, que esperan poco, pero creen que pueden controlar efectivamente su medio ambiente, tienden a responder al dinero no por su propio bien, sino como una evidencia adicional de habilidad para controlar y conformar el medio ambiente.

Las personas caracterizadas por el grupo 3 y 4 no responden generalmente al dinero como incentivo, ya que no se perciben a sí mismas como teniendo efectivo control sobre su medio ambiente.(1)

(1) Henry L. Sisk: "Administración y gerencia de empresas". p.p. 479,480.

GRAFICA SOBRE RELACIONES ENTRE EL CONTROL PERCIBIDO SOBRE EL MEDIO AMBIENTE Y LAS EXPECTACIONES DE RECOMPENSA.

FUENTE: SAUL W. GELLERMAN, MOTIVATION AND PRODUCTIVITY.

ALTO	BAJO CONTROL SOBRE EL MEDIO AMBIENTE EXPECTACIONES DE ALTA RECOMPENSA. IV.	ALTO CONTROL SOBRE EL MEDIO AMBIENTE EXPECTACIONES DE ALTA RECOMPENSA. I.
	BAJO CONTROL SOBRE EL MEDIO AMBIENTE EXPECTACIONES DE BAJA RECOMPENSA. III	ALTO CONTROL SOBRE EL MEDIO AMBIENTE EXPECTACIONES BAJA RECOMPENSA. II
BAJO	CONTROL PERCIBIDO	ALTO SOBRE EL AMBIENTE

a) Teorías relacionadas con los incentivos.

Teoría de la expectativa y la valencia.

Según los términos del concepto de expectativa y la valencia el valor del dinero como incentivo deriva de su capacidad para lograr los objetivos deseados.

Teoría de la Equidad.

Gran parte de la investigación concerniente a la relación entre el pago y las actitudes y el desempeño de los empleados se han llevado a cabo dentro del marco de la teoría de la equidad, en lo que se refiere al salario, en dicha teoría se adelanta la hipótesis de que la satisfacción va asociada con la comprensión de que el pago que se recibe es equitativo y justo.

Las desviaciones que se apartan de este punto de equidad, ya sea hacia arriba o hacia abajo, desembocan en percepciones discordantes y los consecuentes cambios de actitud o desempeño.

3.3 Motivación al logro personal basada en la teoría McClelland.

Es ya clásica la exploración que realizó Weber 1958 sobre la ética protestante y el capitalismo.

Afirma que los calvinistas adictos a este grupo creen que una vida de frugalidades aunada a un trabajo intenso - constituye un pasaporte seguro para la salvación.

De tal suerte, el calvinista demuestra que es uno de los elegidos porque lava el pecado original precisamente cumpliendo con el castigo del trabajo: entre más trabaje más pío será.

Por otro lado, la salvación no se logra, como en el catolicismo, aislándose del mundo, sino luchando en él.

Por ende el trabajo intenso y la vida ascética conducen a la acumulación de capitales.

McClelland 1962 recoge estas ideas y formula su teoría sobre la motivación; para él las personas están motivadas primordialmente por tres factores, uno de realización, de

logro; otro de afiliación y otro de poder.

Las personas motivadas por el primer factor, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas.

Los motivos de afiliación, están interesados en esta -
blecer contactos personales cálidos.

La persona motivada por la realización desea lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo.

Por ejemplo, un gerente quiere imponer ciertas normas de producción y lucha por lograrlo aunque ello implicase ganarse algunas antipatías.

Los realizadores son los jefes de empresas, los ejecutivos interesados en lograr ganancias, en establecer compañías bien acreditadas, en fincar industrias. Según McClelland, - las personas motivadas por el poder tratan de influir sobre los demás.

Tal teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en éste su deseo de

superación o realización; según él las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país; lo importante es la motivación del logro que los individuos de tal nación posean.

Este autor hace del factor "logro" el centro del desarrollo económico; dicho factor se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejerzan sobre él. Factores tales como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro. También se debe a los padres el desarrollo del motivo poder.

Para probar su teoría, McClelland ha realizado una serie de estudios en diversos países. Dichos estudios consisten en pedir a las personas que relaten una historia que se les ocurra al serles presentada una lámina, los contenidos de las historias son clasificados después.

Este autor ha encontrado que en algunos países no industrializados y que en estos últimos la motivación de afiliación resulta más elevada que en los primeros (1962).

Aún más, ha encontrado que en los Estados Unidos los ejecutivos relatan mayor número de historias con contenidos

de realización que las personas que ocupan puestos inferiores (1964).

Todo esto arguye McClelland, es prueba de su teoría.

CAPITULO IV

INVESTIGACION PRACTICA SOBRE

INCENTIVOS A NIVEL DE

PUESTOS ADMINISTRATIVOS

4.1 Antecedentes de la Compañía de Aviación.

Aeronaves de México fué fundada el 7 de noviembre de 1934 por el señor Antonio Díaz Lombardo.

Ya en el año de 1956, 22 años después de su fundación la empresa contaba con el 99.87% del personal empleado era mexicano y solamente había dos asesores norteamericanos, pues la empresa fué fundada por mexicanos y desde entonces ha estado integrada por técnicos y trabajadores nacionales.

Con respecto a las estadísticas de operación correspondientes al año de 1957, las principales cifras son las siguientes: 11,261.43 Km. de vuelo y 266,541,309 pasajeros/Km.

Pero el proceso de transformación seguía su marcha y el día 28 de julio de 1959, López Mateos por decreto presidencial adquirió en favor de la nación todas las acciones y bienes de la compañía, y con ellas la propiedad absoluta de la empresa y el trazo de su futuro. Este acontecimiento se produjo cuando la empresa había cumplido 25 años y había absorbido a otras empresas algunas más antiguas que ella misma y otras que habían gozado de un gran prestigio e importancia pero, por sobre todas las cosas, había dado muestras más que suficientes de fuerza, de capacidad y de solvencia.

Al correr de los años y ya estando en la década de los 70's, aconteció un hecho importante porque la compañía venía presentando la misma imagen corporativa durante años y esto contribuía a dar la impresión de atraso o por lo menos de estancamiento, especialmente ante la dinámica mostrada por aerolíneas extranjeras.

Así siguió conservando el color naranja tradicional y el símbolo del caballero águila, pero ambos renovados mediante cambios muy estilizados en la pintura de los aviones y con un logotipo de diseño más moderno; a todo ello se unió el cambio de nombre por el de Aeroméxico, aunque solamente en el plano comercial pues se conservó la misma razón social.

Ahora bien ya estando en los 80's, con exactitud en el año de 1981 se transportaron 5 millones 538 mil pasajeros con un factor de ocupación del 62.59%.

Para llevar a cabo los planes de trabajo, el director general había llevado o integrado un cuadro básico mediante la reestructuración del organigrama de la compañía que está compuesto por 4 direcciones, 3 gerencias autónomas, la contraloría interna y la Asesoría de la Dirección General, dependientes de ellas hay 15 gerencias, más las gerencias divisionales, regionales y distritales y un amplio número de departamentos.

En la actualidad trabaja con un colosal equipo integrado por cerca de 12 mil personas, por el número de aviones que integra la flota, los pasajeros transportados anualmente y el personal que labora, la empresa es la décima sexta de transporte aéreo más importante del mundo.

Sin embargo es el equipo humano, la fuerza de trabajo, la base, quienes hacen grande a una empresa.

Naturaleza de la empresa.

Como ya se mencionó la empresa se constituyó en 1934, y se le otorgaron las atribuciones de usufructuar los servicios de transporte aéreo de pasajeros, correo y carga; y por tanto, adquirir concesiones para la explotación de tales servicios, con el carácter de empresa pública.

Conceptos básicos.

Debemos entender como conceptos básicos los objetivos corporativos y comerciales que persigue la empresa, los cuáles se encuentran estrechamente vinculados para su funcionamiento y desarrollo óptimos.

Como empresa propiedad del estado mexicano, prestadora de un servicio público, en ejecución de su objeto social y dentro de un marco de autosuficiencia económica y financiera atenderá las siguientes prioridades, las cuáles tienden al logro de los Objetivos Corporativos:

Estos consisten en comunicar dentro del país los actuales y futuros centros turísticos, industriales, comerciales y agrícolas, así como los mercados del extranjero, mediante una creciente y eficiente red de rutas nacionales e internacionales, dentro de un criterio de rentabilidad, respondiendo así con su estructura de rutas y servicios a la demanda propia de los mercados y ser un medio que garantice al país su independencia económica y de comunicación a través del desarrollo de la aviación comercial mexicana, seleccionando adaptando y aplicando en los posible, la tecnología más avanzada de la industria aeronáutica mundial, participando en forma activa en todos los organismos nacionales e internacionales que tienden al desarrollo y perfeccionamiento de la industria aeronáutica y del turismo.

Asimismo mantener y desarrollar los vínculos, la buena voluntad, el turismo y el intercambio cultural y comercial entre México y los países en que opera la empresa.

Para alcanzar lo antes mencionado, la empresa capacita a sus trabajadores propiciando así su desarrollo integral aumentando su productividad y mejorando sus condiciones de vida y de trabajo, motivando al personal para que contribuya a la creación y desarrollo permanente de una buena imagen y eficiencia de la empresa.

Referente a lo anterior, y bajo estricto control de la ejecución de normas y procedimientos de trabajo, los Objetivos Comerciales están encaminados hacia:

Proporcionar servicios de alta calidad, promoviendo - nuestra oferta en los mercados nacional e internacional y - principalmente manteniendo la confianza del público a través de la imagen de la compañía.

A este respecto la empresa debe definir su identidad, por tanto otorgará uniformes al personal, de acuerdo a su área de trabajo. Dentro del ámbito nacional los servicios deberán proporcionarse puntual y eficientemente, además de que sus sistemas de tarifas deberán mantenerse abiertos al público.

En el ámbito internacional los servicios deberán ser - una continuación de la imagen nacional y atender los crecientes mercados de pasajeros y embarcadores.

La promoción turística comercial y económica de México en el extranjero exige a la empresa una fuerte imagen, como la línea que proporciona más servicios directos y eficientes a más puntos del territorio nacional desde el extranjero.

En sus negociaciones, considerará y apoyará las necesidades y objetivos de hoteleros, transportistas terrestres y otras aerolíneas, entendiendo que la justicia, la equidad y el mutuo beneficio son la única garantía de legitimidad y permanencia de las negociaciones comerciales en aras de los objetivos comunes bilaterales.

a) Introducción.

Los tipos de investigación son tres: documental, de campo y mixta, la primera consiste en aportar orientaciones intelectuales novedosas, que sirvan de guía a la práctica; la de campo se realiza a través de encuestas (cuestionarios) - que un entrevistador formula para obtener la información; la mixta es una combinación de la documental y la de campo, es muy usual y consiste en explorar directamente la realidad circundante con una previa investigación de gabinete que aparte el necesario marco teórico.

En realidad la investigación mixta es la más conveniente investigación de campo debido a que se sirve de un marco de referencia teórico documental sin el cual no sería posible su realización.

Al investigar se resuelven los problemas con lógicas, con objetividad y con el apoyo de un proceso adecuado a la finalidad del estudio que se realiza; por la que para la elaboración de la presente investigación se contó con un esquema racional a partir del cual se alcanzaron las metas fijadas.

b) Objetivo del presente capítulo.

Investigar mediante técnicas, los tipos de incentivos con que cuenta el personal de una línea aérea y deducir de ello hasta que punto los empleados tienen conocimiento de ello.

La investigación sobre Incentivos a nivel de puestos administrativos, se enfocará principalmente a aquellos empleados que laboran dentro del área de Ingresos. Dentro de esta área existen dos turnos, los cuales son: de 9.00 a.m. a 5.00 p.m. y de 9.00 a.m. a 6.00 p.m.

Para el presente estudio se seleccionó como muestra al personal que labora de las 9.00 a.m. a las 5.00 p.m., puesto que este personal está introducido dentro de los empleados que se encuentran en el régimen sindicalizado, representando un total de 24 de ellos para encuestar.

Como dato adicional diremos que los trabajadores del segundo turno son los llamados empleados de confianza.

Ahora bien, dentro del proceso de Investigación también se realizó lo siguiente:

1) Se realizó una entrevista con el jefe inmediato superior para que diera su opinión, en cuanto a forma de trabajar, constancia, puntualidad, etc., de cada una de las personas que se encuentran en la sección del área de Ingresos y a la cual va dirigida esta investigación.

2) Se diseñó y elaboró un cuestionario para aplicarlo al personal, con el fin de obtener información relacionada con los conocimientos con que ellos cuentan acerca de sus incentivos y los que la propia empresa les otorga.

3) La elaboración de este cuestionario se realizó en su totalidad, basándose en el Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre la línea aérea y el sindicato correspondiente.

c) Contenido del Contrato Colectivo de trabajo.

<u>Capítulo</u>	<u>Título</u>
I	Definiciones.
II	De las obligaciones de las partes.
III	Clasificaciones.
IV	De la admon. de personal, jornadas de trabajo, descansos y T.E.
V	Salarios.
VI	Escalafones y derechos.
VIII	De la planta normal y sus movimientos.
IX	Movimientos del personal.
X	Permisos.
XI	Vacaciones.
XII	Prestaciones diversas.
XIII	Disposiciones generales.
XIV	Transitorios.

Anexo:

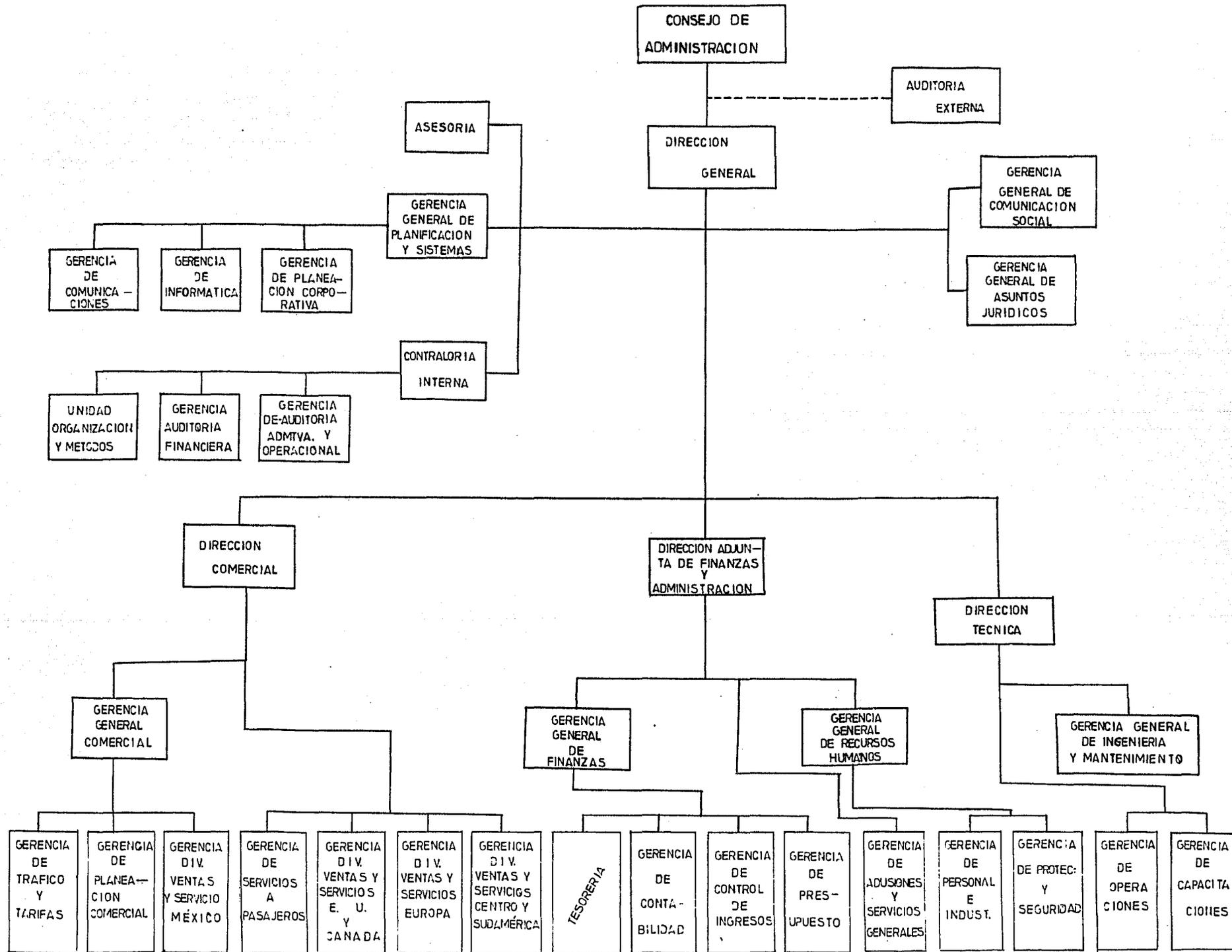
1. Tabuladores.
2. Escalafón.
3. Gastos fuera de base.
4. Sobresueldos foráneos (vida cara).

5. Reglamento horas extras.
6. Puestos que pasan al régimen sindical.
7. Reglamento del plan de previsión social.
8. Jubilación y pagos por concepto de prima vacacional.
9. Reglamento de higiene, seguridad y pre -
visión social.

4.2

ORGANIGRAMA DE LA

EMPRESA.



4.3

DISEÑO DEL
CUESTIONARIO

CUESTIONARIO.

Nombre: _____ Edad: _____

Sexo: (F) (M) Escolaridad: _____

Estado civil: _____

1. Categoría de su puesto _____

2. Labor que desempeña en la sección. _____

3. ¿Cuál es su jornada de trabajo diaria? _____

4. ¿Cuántos días de descanso le otorgan? _____

5. Actualmente realiza trabajo en tiempo extraordinario?

(SI)

(NO)

Porqué? _____

6. Qué ventajas o desventajas observa en el tiempo extraordinario?

Ventajas: _____

Desventajas: _____

7. Cuenta con días de permiso con goce de salario?

(SI)

(NO)

(NO SE)

Cuáles son esos días: _____

8. Con respecto a los días sin goce de salario ¿los tiene?

(SI)

(NO)

(NO SE)

¿Cómo los puede tomar al año? _____

9. Cuánto tiempo tiene trabajando en la compañía?

Años _____ Meses _____ Eventual _____

10. Cuántos días de vacaciones tiene anualmente? _____

11. Cómo es el procedimiento para que se las otorguen? _____

12. Qué prestaciones tiene su familia con respecto a sus vacaciones? _____

13. En caso de enfermedad ¿Qué hace? _____

14. A los cuántos años de servicio se puede jubilar? _____

15. Conoce algún otro tipo de ayuda o prestaciones que tenga?

(SI)

(NO)

(NO SE)

Señales cuáles: _____

16. Qué opina acerca del ambiente de su trabajo? _____

17. Cómo es su relación con los compañeros de trabajo?

18. Qué significa para usted laborar en esta empresa?

19. Realiza su trabajo en relación con otras personas?

20. Qué estímulos le dan por no tener faltas ni retardos?

21. Cómo es la relación de su sección con las otras

secciones? _____

22. Qué opina de su relación y comunicación en cuanto a su jefe inmediato superior?

23. Le agradecería algún cambio en especial en su trabajo?

24. Qué posibilidad tiene de aumentar de categoría?

Por favor dé su opinión sobre este cuestionario.

MUCHAS GRACIAS

4.4 Recopilación de la Información.

Para la recopilación de la información se utilizó la técnica de encuesta por cuestionarios, los cuáles fueron diseñados para que su aplicación fuera directa, es decir, por entrevista personal.

El cuestionario utilizado para obtener la información fué estructurado con dos tipos de preguntas: De respuesta abierta y cerradas o de elección forzosa; en donde como información general diremos que se preguntó:

- * Los datos generales del empleado para identificarlo.
- * Grado de escolaridad y puesto desempeñado.
- * Conocimientos generales sobre incentivos que la compañía les otorga.

Teniendo como resultado el diseño del formato con un total de veinticuatro preguntas.

4.5 Resultados obtenidos de la aplicación del Cuestionario.

Datos Generales de los Entrevistados.

Se encontró que las personas encuestadas fueron las siguientes:

Hombres - 13 - 58.33%

Mujeres - 11 - 45.83%

Las edades fluctuantes fueron de 20 a 48 años.

- En lo relacionado con su estado civil los resultados fueron:

Solteros - 14 - 58.33%

Casados - 10 - 41.66%

- La escolaridad de los entrevistados se compuso de la siguiente manera:

1) Contadores Públicos 2 - 8.33%

2) Pasante C.P. 3 - 12.5 %

3) Estudiante C.P. 3 - 8.33%

4) Lic. Admon. E. 1 - 4.14%

5) Contador Privado	7	- 29.16%
6) Vocacional	3	- 12.5%
7) Preparatoria	6	- 25%

Pregunta No. 1

Respecto a la categoría del puesto de las personas se logró obtener que, la mayoría corresponde a Subcontador "C" quedando las categorías en el siguiente orden (de más a menos).

Subcontador	2	8.33%
Subcontador "AA"	1	8.33%
Subcontador "A"	1	4.16%
Subcontador "B"	2	8.33%
Subcontador "C"	17	70.83%

Pregunta No. 2

Dentro de las labores que desempeñan, cada persona tiene tareas bien específicas y delimitadas y dentro de éstas están:

- * Revisión de reportes de ventas.
- * Recepción de ventas y pasajes de la República Mexicana.
- * Revisión del trabajo de los empleados con categoría Sub - contador "C".
- * Revisión de reportes de ventas en oficinas de boletos.

- * Registro de remesas y contabilización del extranjero.
- * Separación de boletos de auditores, cancelaciones, canjes y reembolsos.
- * Checar reportes de oficinas de liquidación y preparar trabajo para llevar a la lectora.
- * Revisión reportes ventas y crédito.
- * Limpieza y separación de boletos.
- * Revisión I.V.A. de las guías.
- * Atención a los representantes de las agencias de viajes.
- * Recibir FVC(forma de venta a crédito y realizar pólizas.
- * Checar reportes VTI.
- * Revisión en pantallas de los boletos.
- * Checar reportes de crédito y envío de documentos a laboratorio (informática).

Pregunta No. 3 y 4.

Respecto a estas preguntas todos los entrevistados coincidieron en tener que laborar diariamente ocho horas y los días de descanso son dos semanales.

Pregunta 5.

El conocimiento que se tiene acerca de que si actualmente se realiza trabajo en tiempo extraordinario es negativo, puesto que ninguna persona lo tiene y, las respuestas al -

porqué son generalizadas tales como: La gerencia no lo solicita, por el momento no hay cargas de trabajo o porque no lo requiere el departamento.

Pregunta No. 6

Como consecuencia de la pregunta anterior 20 personas del total no hizo ninguna observación acerca de ventajas o desventajas de trabajar horas extras, de las 4 restantes hubo declaraciones similares como:

Ventajas:

Cooperación con el trabajo, aumentar ingreso mensual.

Desventajas:

Dejar de convivir con la familia por el horario de 7.00 a 20.00.

No a todas las secciones se lo solicitan o no existe.

Pregunta No. 7

Las respuestas a esta pregunta son:

SI	15	62.5%
NO	8	33.33%
NO SE	1	4.16%

Con respecto a las personas que contestaron afirmativamente, expusieron que esos días los toman de acuerdo a como los otorga la ley, casos de fuerza mayor y 5 días a cuenta

de vacaciones pidiéndolos con anticipación.

Las personas que contestaron negativamente no expusieron sus razones y en la segunda parte de cuáles son esos días la única persona que no sabía es porque era su primera contratación.

Pregunta No. 8

Referente a los días sin goce de salario el resultado fué el siguiente:

SI	16	66.66%
NO	6	25%
NO SE	2	8.33%

La opinión que dan los entrevistados son: que se pueden tomar en cualquier fecha y que no excedan de cinco al año, cuando uno los quiera pedir, son de carácter personal y, cuando son realmente necesarios.

Las demás personas no aportaron su opinión, puesto que no saben si cuentan o no con días de permiso y por lo tanto no saben como tomarlas al año.

Pregunta No. 9

En esta pregunta se va a poner en detalle los años de servicio que han tenido los trabajadores y además haciendo

una división entre personal de planta y eventuales.

PERSONAL DE PLANTA		PERSONAL EVENTUAL
(años)	(personas)	
1	1	3 meses - 1
2	2	6 meses - 3
3	1	1 año - 4
4	2	5 años - 1
5	4	
6	1	
10	1	
17	1	
20	1	
25	1	

En lo que a porcentaje se refiere sería: Planta 66.61%
Eventual 33.39%

Pregunta No. 10

Aquí se menciona a los entrevistados los días de vacaciones anuales. La respuesta fué variada porque el personal eventual no goza de vacaciones y el personal de planta, dependiendo de la antigüedad en la empresa, son los días de vacaciones que se les otorga.

Pregunta 11

En cuanto al procedimiento para tomar el período vacacional las respuestas generales fueron:

- De acuerdo a la fecha de ingreso.
- Se proponen 3 fechas mediante un cuestionario proporcionado por la empresa y ésta decide.
- Con un mes de anticipación se llena una solicitud, se indica comienzo y término.

Pregunta No. 12

En relación en cuanto a prestaciones a familiares son:

- Dos pases vacacionales al año ,únicamente directos.
- Prestaciones que otrga el contrato colectivo

Y cinco personas omitieron respuesta.

Pregunta No. 13

En casos de enfermedad se hará lo siguiente:

- Tener reglamentada documentación al Seguro Social.
- Reportarse directamente con el jefe inmediato.
- Acudir al médico de la empresa o clínica correspondiente.
- Reportarse al Seguro Social y al Dpto. de personal de la compañía.

Pregunta No. 14

Las respuestas a esta pregunta son las siguientes:

30 años de servicio 17 personas 70.83%

65 años cumplidos o 30 años de servicio 2 personas 8.33%

No contestaron pregunta 5 personas 20.83%

Pregunta No. 15

En relación a que si se conocen otros tipos de ayudas o prestaciones:

SI 14 personas.

NO 5 personas.

NO SE 4

Los que contestaron afirmativamente dijeron que son:

- Ayuda para despensa mensualmente.
- Descuento en almacenes.
- Previsión social.
- Promociones que salen durante el año.

Pregunta No. 16

En cuanto al ambiente laboral el 75% de los encuestados opinó que es agradable o bueno en términos generales el 25% restante ya sea que omitieron respuesta o, tienen poco tiempo de trabajar

Pregunta No. 17

En lo referente a tener una buena relación laboral, se notó un cierto rechazo al contestar, ya que, las respuestas fueron demasiado cerradas y, por lo que podemos observar que la respuesta general es Agradable o Buena con un porcentaje del 79.16% en 19 personas.

Pregunta No. 18

Se preguntó qué significado tiene para ellos el trabajar en esta empresa, para poder tener una visión de cuáles son sus objetivos y metas y que es lo que esperan de ellos mismos y resultó:

- Nada en especial.
- Desarrollo personal.
- Realización de propósitos.
- * Desarrollo y satisfacción personal.
- Adquirir conocimientos prácticos.
- Subir nivel económico.
- Posibilidad de ascender de puesto.

* En este caso la mayoría escribió la cuarta opción y representa el 58.33% del total de personas encuestadas.

Pregunta No. 19

Como ya se había mencionado anteriormente, cada persona

tiene tareas específicas pero aún así, muchas veces tienen que laborar coordinadamente para terminar y respecto a esto dijeron:

SI 9 personas.

NO 10 personas.

RARA VEZ 4 personas.

omitió respuesta 1 persona.

Pregunta No. 20

Se les preguntó también que estímulos les daban por no tener faltas ni retardos y contestaron lo siguiente:

- 15 días más de aguinaldo
- No contestaron 5 personas.
- Ninguno por ser eventual
- Incentivos de fin de año.

Pregunta No. 21

Los resultados obtenidos en cuanto a relaciones de trabajo con otras secciones fué:

- Buena y cordial 14
- Únicamente de trabajo 3
- Poco comunicativa 2
- La desconoce 5

Pregunta No. 22

Se averiguó también como es la relación Jefe-Trabajador y se logró obtener buenos resultados:

* Buena en términos generales 95.83%

* Omitió respuesta 4.16%

Pregunta No. 23

La respuesta a esta pregunta fué que de 24 personas, 13 no quieren ningún cambio o sea el 54.16% y, el restante solamente cuando haya beneficio económico.

Pregunta No. 24

Acerca de la posibilidad de un aumento de categoría el 45.83% considera que sí existe, el porcentaje restante ya sea que son nulas, no saben o hay medianas posibilidades.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

La Administración es un proceso por medio del cual se consiguen los objetivos deseados, pero es necesario que existan los Recursos Humanos, materiales y económicos que servirán de medios para lograr los mismos, siendo el más importante el ser humano pues de él depende el adecuado funcionamiento de los otros recursos, por lo que es de suma importancia que exista la preocupación de desarrollarlo para que se encuentre preparado para cumplir eficientemente con los objetivos de la empresa donde trabaja.

Una gran parte de la vida del individuo pertenece a su ámbito laboral por lo que es indispensable que se encuentre a gusto, con el objeto de que le agraden sus actividades o funciones y busque una superación personal logrando con esto un rendimiento adecuado.

A través de los resultados obtenidos de la información recopilada en la presente investigación, se llegó a las conclusiones siguientes:

1. La Administración de Recursos Humanos, busca la mejor coordinación posible de los intereses de la organización y trabajadores, una muestra de ello es la satisfacción que encuentran los empleados de la aerolíneas al realizar sus labores.

2. Un aspecto importante es el relativo al estudio de la personalidad individual del trabajador. Se observó que en esta compañía, existen diferentes personalidades y al realizar el análisis demostraron metas y propósitos a seguir algunas de ellas guiadas a la superación personal, intelectual de categoría o bien, a niveles económicos, por lo que se deduce que es necesario e indispensable que toda organización preste especial atención a la personalidad individual del trabajador.

3. En cualquier tipo de organización se dan casos de frustración en este caso, el único clima de frustración fué en cuanto a categoría de los puestos desempeñados ya que, los niveles de escolaridad no concuerdan con los niveles jerárquicos, una solución sería seleccionar el hombre adecuado al puesto adecuado, así como demostrar la capacidad del aspirante y que será la persona idónea para desempeñarlo.

4. Partiendo de la práctica realizada en la línea aérea se observó que existen numerosos factores Motivantes. Nos encontramos con que en esta empresa realmente existen muchas y diversas formas de motivar a la gente, lo cual se refleja en el buen ambiente y compañerismo en que desarrollan su labor la mayoría, por lo que no es necesario realizar alguna

observación adicional.

5. Se concluye también que esta empresa cumple con proporcionar diversos incentivos a su personal, mencionando algunas otras opciones como son: distintivos de antigüedad, beneficios económicos, diplomas, trofeos, etc.

Esto tendrá como resultado que la gente realice su meyor esfuerzo y capacidad.

Para finalizar, en cuanto a Incentivos, la empresa no necesitará originar más, ya que, cubre en su totalidad los aspectos suficientes para que el trabajador labore de acuerdo a sus propios intereses y en lo que a la empresa se refiere alcanzando la estabilidad deseada.

BIBLIOGRAFIA.

- Agustín Reyes Ponce: "El administrador de empresas; Qué hace?". Ed. Alhambra 1981.
- Agustín Reyes Ponce: "Administración de Empresas la parte". Ed. Limusa 1981.
- Agustín Reyes Ponce: "Administración de Personal la parte". Ed. Limusa 1982.
- Bernard M. Bass: "Psicología de las Organizaciones". Ed. Continental 1972.
- "Diccionario de la Lengua Española". Ed. Espasa Calpe, S.A. 1970.
- D.P. Schultz: "Psicología Industrial". Ed. Interamericana 1985.
- Edwin A. Fleishman-Alan R. Bass: "Estudios de Psicología Industrial". Ed. Trillas. 1976.
- Franziska Baumgarten: "Psicología de las Relaciones Humanas en la Empresa". Ed. Labor 1971.

- Henry L. Sisk: "Administración y Gerencia de Empresas".
South Western Publishing Co. 1979.

- Leonard H. Sayles-George Strauss: "El comportamiento Humano en las Organizaciones".

- Leon Mann: "Elementos de Psicología Industrial".
Ed. Limusa 1983.

- Laurence Siegel: "Psicología Industrial".
C. E. C. S. A. 1979.

- Lecturas de Administración 2: "Las Escuelas Administrativas". F. C. A. / UNAM.

- Mc Gregor Douglas: "El aspecto humano de las Empresas".
Ed. Diana 1981.

-

- Motivación: "Manual de Capacitación Línea Aérea".
1985.

- Ray A. Killian: "Administración de Recursos Humanos".
Ed. Técnica 1978.