



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

Seminario de Investigación

Dr. Miguel Ángel Rosado Chauvet
Asesor responsable

La motivación e incentivos en el Seguro Social en el departamento
de Tesorería



Tesina que presentan

Cruz Solares Otilio
Ramos Cortés Gabriel

2004

SEMINARIO DE INVESTIGACION



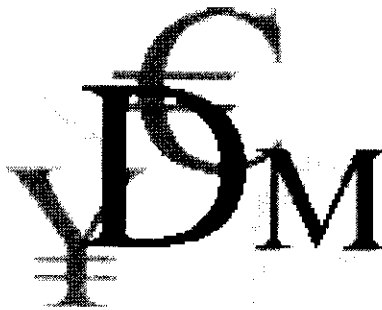
Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

Seminario de Investigación


Dr. Miguel Ángel Rosado Chauvet
Asesor responsable

**La motivación e incentivos en el Seguro Social en el
departamento de Tesorería**



Tesina que presentan

*Cruz Solares Otilio
Ramos Cortés Gabriel*

2004.

I N D I C E

	PAGINAS
1. INTRODUCCION.	
1.1. Marco teórico.	1
1.2. Definición de términos.	5
1.3. Importancia del estudio.	30
1.4. Planteamiento del problema.	30
1.5. Hipótesis.	30
2. METODO.	
2.1. Sujetos.	32
2.2. Instrumento.	32
2.3. Procedimiento.	35
3. RESULTADOS.	
3.1. Descripción de resultados.	37
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	
4.1. Conclusiones y Recomendaciones	41
4.2. Apéndice de tablas de cruzamiento	42
5. BIBLIOGRAFIA.	54

C

A

P

I

T

U

L

O

1

Capítulo 1

1. INTRODUCCION.

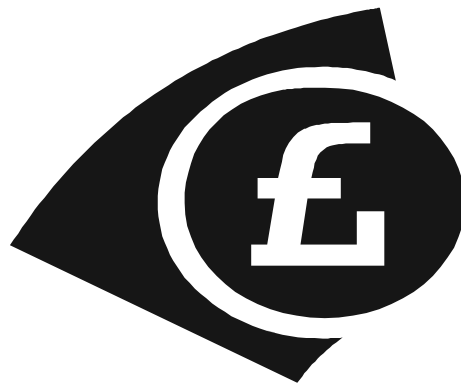
1.1 Marco teórico.

1.2 Definición de términos.

1.3 Importancia del estudio.

1.4 Planteamiento del problema.

1.5 Hipótesis.



1.- INTRODUCCION.

1.1 MARCO TEORICO.

ANTECEDENTES DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

Los únicos antecedentes verdaderos de la legislación moderna sobre el aseguramiento de los trabajadores y de sus familiares, se encuentran a principios de este siglo, en los últimos años de la época porfiriana: en dos disposiciones de rango estatal: la Ley de Accidentes de Trabajo del Estado de México, expedida el 30 de abril de 1904, y la Ley sobre Accidentes de Trabajo, del Estado de Nuevo León, expedida en Monterrey el 9 de abril de 1906. En estos dos ordenamientos legales se reconocía, por primera vez en el país, la obligación para los empresarios de atender a sus empleados en caso de enfermedad, accidente o muerte, derivados del cumplimiento de sus labores. Para 1915 se formuló un proyecto de Ley de Accidentes que establecía las pensiones e indemnizaciones a cargo del empleador, en el caso de incapacidad o muerte del trabajador por causa de un riesgo profesional.

La base constitucional del seguro social en México se encuentra en el artículo 123 de la Carta Magna promulgada el 5 de febrero de 1917. Ahí se declara "de utilidad social el establecimiento de cajas de seguros populares como los de invalidez, de vida, de cesación involuntaria en el trabajo, de accidentes y de otros con fines similares".

A finales de 1925 se presentó una iniciativa de Ley sobre Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales. En ella se disponía la creación de un Instituto Nacional de Seguros Sociales, de administración tripartita pero cuya integración económica habría de corresponder exclusivamente al sector patronal. También se definía con precisión la responsabilidad de los empresarios en los accidentes de trabajo y se determinaba el monto y la forma de pago de las indemnizaciones correspondientes. La iniciativa de seguro obrero suscitó la inconformidad de los empleadores que no estaban de acuerdo en ser los únicos contribuyentes a su sostenimiento y consideraban que también otros sectores deberían aportar.

En 1929 el Congreso de la Unión modificó la fracción XXIX del artículo 123 constitucional para establecer que "se considera de utilidad pública la expedición de la Ley del Seguro Social y ella comprenderá seguros de Invalidez, de Vida, de Cesación Involuntaria del Trabajo, de Enfermedades y Accidentes y otros con fines análogos. Con todo, habrían de pasar todavía casi quince años para que la Ley se hiciera realidad.

PROYECTOS DE LEY

En 1935 el presidente Lázaro Cárdenas envió a los legisladores un proyecto de ley del Seguro Social, en el cual se encomendaba la prestación del servicio a un Instituto de Seguros Sociales, con aportaciones y administración tripartitas, que incorporaría a todos los asalariados, sin embargo, se consideró que el proyecto requería aún estudios ulteriores. Por encargo del mismo Presidente Cárdenas, se elaboró un nuevo proyecto que resumía la experiencia de los anteriores. Su principal autor fue el titular de la Secretaría de Gobernación, Lic. Ignacio García Téllez, abogado, quien ya había sido diputado federal, gobernador interino de Guanajuato, Rector de la Universidad Nacional Autónoma y, durante el régimen cardenista, Secretario de Educación, presidente del PNR, secretario particular del Jefe del Ejecutivo y fungía actualmente como Secretario de Gobernación. Colaboraron varios especialistas en derecho, medicina y economía, basados en la legislación expedida en otros países hispanoamericanos.

El proyecto de García Téllez se refería a la creación de un Instituto de Seguros Sociales, de aportación tripartita, que incluía al Estado, a los trabajadores asegurados y a sus patrones y que "cubriría o prevendría los siguientes riesgos sociales: enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, enfermedades no profesionales y maternidad, vejez e invalidez y desocupación involuntaria.

Aprobado el proyecto por un Consejo de ministros, fue enviado a la Cámara de Diputados en diciembre de 1938. Pero tampoco esta vez pudo llegar más adelante pues a los legisladores les pareció conveniente que se elaborara un documento más completo fundamentado en estudios actuariales. Por otra parte, la situación del momento, de fuerte crisis provocada por la expropiación petrolera, exigía promover antes que nada la unidad nacional.

NACE LA SEGURIDAD SOCIAL

Por lo anterior, hacia 1942 confluían todas las circunstancias favorables para que finalmente pudiera implantarse en México el Seguro Social. El interés del Presidente Ávila Camacho por las cuestiones laborales ya se había manifestado desde el mismo día en que asumió la presidencia, cuando anunció la creación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y la encomendó a quien fuera Secretario de Gobernación del régimen anterior, el licenciado Ignacio García Téllez. Atendiendo a la tónica del momento, la función inicial de la naciente dependencia fue limar asperezas y procurar la conciliación obrero-patronal.

En diciembre del mismo año se envió a las Cámaras la iniciativa de Ley, proponiendo como suprema justificación, que se cumpliría así uno de los más caros ideales de la Revolución Mexicana. Se trataba de "proteger a los trabajadores y asegurar su existencia, su salario, su capacidad productiva y la tranquilidad de la familia; contribuir al cumplimiento de un deber legal, de compromisos exteriores y de promesas gubernamentales". El Congreso aprobó la Iniciativa y el 19 de enero de 1943 se publicó en el Diario Oficial la Ley del Seguro Social.

Ahí se determina, desde los artículos iniciales, que la finalidad de la seguridad social es garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo. Como instrumento básico de la seguridad social se establece el Seguro Social y para administrarlo y organizarlo, se decreta la creación de un organismo público descentralizado, con personalidad y patrimonio propios, denominado Instituto Mexicano del Seguro Social.

LOS PRIMEROS AÑOS

Al iniciarse las actividades del nuevo organismo, su primer director, Vicente Santos Guajardo y una planta de empleados mínima, se dedicaron, entre otras cosas, a realizar los proyectos e investigaciones que implicaba la instrumentación de las diversas ramas de aseguramiento; a estudiar las experiencias de otros países en el campo de la seguridad social para aprovecharlas en México; a divulgar el sentido y las posibilidades de la seguridad social y a realizar una intensa labor de convencimiento, tanto entre los trabajadores como entre los empresarios, acerca de los alcances de la ley y de las ventajas que reportaría a unos y a otros su aplicación. Se determinó que el Seguro Social empezaría a funcionar en el Distrito Federal a partir de enero del año siguiente; mientras tanto se procedió a la inscripción de los patrones.

En diciembre de 1943 el Lic. García Téllez es nombrado nuevo director del Instituto y unos cuantos días después, el 6 de enero de 1944, se pone en marcha formalmente el otorgamiento de servicios médicos en todas las modalidades prescritas.

Sin embargo, durante algunos meses continuaron las manifestaciones de inconformidad y los ataques contra la introducción del sistema. Estos provenían de varios sectores empresariales que se resistían al nuevo pago implicado en las cuotas de la seguridad social. Curiosamente, también algunos grupos sindicales realizaron numerosas expresiones de rechazo. Poco a poco se fueron atenuando las posiciones más violentas ante la actitud decidida del gobierno de poner en marcha el Seguro Social en todos sus ramos. Antes de que concluyera 1946 el sistema operaba ya en Puebla, Monterrey y Guadalajara; el Instituto, tras sus primeros tiempos de dificultades políticas y angustias financieras, había alcanzado la seguridad económica necesaria y el reconocimiento general por la importancia de sus beneficios.

Implantado el régimen en su modalidad urbana en los principales centros de población, se decidió iniciar paulatinamente el aseguramiento de los trabajadores del campo.

TIEMPOS DE CRECIMIENTO.

En el período 1946-1952, se fue consolidando en el Instituto un notable equipo socio médico, al tiempo que se ampliaban los servicios y el régimen se extendía a otras entidades federativas. Se inauguró el primer hospital de zona, La Raza y también el edificio principal ubicado en el Paseo de la Reforma, de la ciudad de México.

Durante la administración 1952-1958 se buscó asegurar el equilibrio financiero de la institución mediante la reorganización administrativa. Se diseñó un plan de inversiones que incluía la

construcción de grandes unidades hospitalarias y se inició en el Distrito Federal el sistema de Medicina Familiar. A finales del período estaban cubiertos los principales centros industriales y agrícolas del país.

En los años siguientes continuó creciendo no sólo el número de asegurados y beneficiarios sino también la cantidad de prestaciones a otorgar. Por las reformas a la Ley del Trabajo de 1962 quedó a cargo del Instituto proporcionar los servicios de guardería infantil para los hijos de trabajadoras. El Centro Médico Nacional entró en funcionamiento pleno y se ampliaron los servicios de prestaciones sociales por medio de teatros, actividades deportivas y talleres.

AMPLIAR PERSPECTIVAS

A partir de 1970 hay un giro importante en la manera de entender la realidad nacional; Se percibe la necesidad de hacer extensivos a toda la población los frutos del desarrollo económico logrado por el país. El Seguro Social se entiende como una de las instituciones más eficaces para construir la justicia social entre los mexicanos y se busca favorecer su expansión y consolidar su funcionamiento. Durante 1972 se iniciaron estudios para realizar múltiples e importantes adiciones a la Ley del Seguro Social; fueron aprobadas por el Congreso de la Unión y publicadas en marzo de 1973. La nueva Ley ampliaba los beneficios del régimen obligatorio, extendía la seguridad social a ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios organizados e implantaba el ramo de guarderías en toda la república.

El rasgo más trascendente de esta Ley fue la clara intención de que el Seguro Social no se quedara en una mera instancia de justicia laboral sino que, en la medida de las posibilidades, tendiera a construir una "seguridad social integral". En estos términos se entiende la facultad otorgada al IMSS, de extender su acción a poblaciones marginadas, sin capacidad de pagar cuota alguna. Así comenzó a operar el Programa Nacional de Solidaridad Social por Cooperación Comunitaria, financiado por la Institución y por el Estado. Se convirtió, en 1979, en el Programa IMSS-Coplamar por Cooperación Comunitaria y, al desaparecer el organismo Coplamar, tomo el nombre que lleva hasta la fecha: Programa IMSS-Solidaridad.

A pesar de los momentos difíciles de los años 1982 y siguientes, el Instituto siguió avanzando para lograr que la totalidad de la población con una relación formal de trabajo se incorporara al sistema de seguridad social. Para 1987 el régimen ordinario cubría ya a casi 33 millones de mexicanos, de los cuáles más de 7 millones eran asegurados permanentes.

Las crisis económicas de los últimos tiempos han afectado seriamente la situación financiera y, por consiguiente, operativa de la Institución. Durante todo el año 1995 se realizó un profundo proceso de auto-examen, para detectar todo aquello que había dejado de ser funcional y buscar, con la colaboración de los involucrados y de la población en general, la solución a los problemas de fondo. De este proceso surgió la iniciativa de una Nueva Ley del Seguro Social, aprobada por el Congreso de la Unión y publicada en el Diario Oficial en diciembre del mismo año 1996. La Nueva Ley entre otras cosas modifica radicalmente el sistema de pensiones para asegurar su viabilidad financiera y una mayor equidad en el mediano y largo plazos.

AL DÍA DE HOY

Por lo pronto, la población derechohabiente asciende a 36 millones 553 mil personas. El total de asegurados permanentes llegó a 10 millones 729 mil y el total de pensionados es de un millón 579 mil.

Con 53 años de servicios ininterrumpidos, el IMSS ha superado los momentos más difíciles que se derivaron ya sea de su propia situación o de los eventos nacionales. A pesar de las deficiencias, sigue siendo recurso invaluable para la salud y el bienestar de los trabajadores mexicanos y se enfrenta decididamente al reto de construir la seguridad social mexicana del próximo siglo.

1.2 Definición de términos.

CONCEPTOS BÁSICOS.

MOTIVAR consiste en crear un entorno interno de trabajo que estimule a los empleados a mantener niveles superiores de productividad y contribución a los objetivos y planes de la empresa.

Esto implica, por parte de los niveles directos:

- Ø Transmitir al personal una imagen clara de lo que se espera de ellos.
- Ø Proporcionarle directrices claras y comprensibles para la realización de su trabajo.
- Ø Hacerles sentir que el trabajo que realizan es importante.
- Ø Hacerles conscientes de la importancia que tienen sus contribuciones y aportes a los resultados finales.
- Ø Hacerles sentir que se les valora y aprecia en la justa medida.

Solo de esa forma se alcanzará el objetivo central del marco general de la gestión del personal que vimos en la primera sección de es guía, es decir:

INCREMENTAR DE FORMA ESTABLE, SEGURA Y CONTINUADA:

- Ø El aporte que hace el personal a la empresa.
- Ø Los niveles de productividad del propio personal.
- Ø Los niveles de rentabilidad de la empresa.

CONCEPTOS CLAVE

Para motivar a una persona es necesario darle motivos para que actúe en la forma en que se desea que lo haga. Desde el punto de vista psicológico, un motivo es un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y, en consecuencia, a actuar de una determinada manera para lograr eso que se ansía o pretende.

MOTIVACION es el estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento.

Un estado de motivación puede producir cuatro diferentes efectos sobre el comportamiento de una persona: efecto de activación, efecto de reforzamiento, efecto de dirección u orientación y efecto de fortalecimiento.

Los motivos que generan un estado de motivación pueden ser positivos (recompensas, satisfacciones) o negativos (amenazas, castigos).

Las teorías X e Y de McGregor se refieren a dos concepciones opuestas que tienen los empresarios y directivos sobre la naturaleza humana en sentido general, y, en especial, respecto a cómo creen que son las persona que trabajan en la empresa.

Contrario a la creencia de que las personas realmente actúan de acuerdo con la teoría X o con la teoría Y, la verdad es que los comportamientos que ambas teorías describen no son una consecuencia de la naturaleza humana, sino que están directamente vinculados a las ideas que tienen los directivos y a su concepción de la naturaleza humana. Es decir, que: (a) el personal de la empresa actuará de una u otra forma en función de las directrices y estímulos que reciba de los niveles directivos y (b) las actuaciones de los empleados dependerán de las condiciones que los niveles de dirección creen en el entorno de trabajo.

Si los directivos creen que los empleados pertenecen a la categoría X, se preocuparán de dictar normas y directrices rígidas (autoritarias, autócratas) que impondrán al personal por medio de una organización también rígida,, con lo que reforzarán los comportamientos X. Por el contrario, si los directivos creen que sus empleados pertenecen a la categoría Y, desarrollarán sistemas, estructuras, procedimientos, mecanismos de compensación y reconocimiento y enfoques de gestión que estimularán y reforzarán los comportamientos Y.

Es importante que el empresario o directivo se auto evalúe para determinar si sus creencias personales responden mejor a la teoría X o a la teoría Y. Si llega a la conclusión de que es un ferviente creyente de la teoría X. Lo primero que debe hacer es reconsiderar sus planteamientos personales ya, que le será muy difícil implantar en su empresa sistemas y mecanismos de motivación que realmente funcionen.

A partir de los hallazgos iniciales de Maslow sobre las necesidades que aspira a satisfacer el ser humano, se ha llegado a ciertas conclusiones coincidentes: (a) Todo ser humano plantea tres niveles de necesidades: básicas, sociales y de autorrealización. (b) Las necesidades de nivel inferior (las básicas) tienen prioridad en el orden de logro de las personas; pero, una vez satisfechas esas necesidades básicas, las necesidades sociales y de autorrealización se convierten en la prioridad más importante. (c) La verdadera motivación del personal sólo se logra cuando sus miembros perciben que la empresa satisface los tres niveles de necesidades: básicas, sociales y de autorrealización.

Frederick Herzberg señala que en el ambiente de trabajo de una empresa existen factores cuya presencia o ausencia producen satisfacción o insatisfacción, pero que no constituyen, por

sí solos, factores capaces de motivar a las personas; son los que se conocen como factores higiénicos o factores de satisfacción-insatisfacción. Cuando uno o varios de esos factores no están presentes o no están presentes en el nivel esperado por las personas que trabajan en la empresa, generan mayores o menores niveles de insatisfacción y descontento; pero, su presencia no significa que se conviertan en elementos que generen motivación y que induzcan al personal a realizar esfuerzos especiales.

Por el contrario, existen factores motivacionales positivos que sí son capaces de estimular al personal a que realice determinados niveles de esfuerzos discrecionales. Los factores motivacionales positivos más importantes se relacionan con aspectos vinculados a las satisfacciones emocionales que se obtienen con el trabajo que se realiza. La ausencia de estos factores motivacionales positivos produce un fuerte efecto desmotivador: es posible que el personal se sienta satisfecho con los factores higiénicos, pero no se siente motivado a dar se sí más de lo absolutamente necesario.

Esfuerzo discrecional es todo esfuerzo que, de forma espontánea (no impuesta u obligada), realiza un empleado por encima del nivel mínimo requerido para conservar su puesto de trabajo (en otras palabras, el empleado hace bien lo que debe hacer... y algo más).

En la mayoría de los casos, los factores motivacionales positivos no cuestan más a la empresa, ya que, dependen, fundamentalmente, de las actitudes y criterios de gestión que impongan como modelo los empresarios y directivos.

Cuando en una empresa sus niveles de dirección implantan estilos de gestión autocráticos y burocráticos, se preocupan sólo por los factores higiénicos, y no toman en consideración los tres niveles de necesidades que plantea el ser humano, no sólo se reducen de forma importante las posibilidades de que el personal realice los esfuerzos discrecionales que exige el éxito de la organización, sino, que en las personas que trabajan en la empresa, se produce lo que se conoce como extrañamiento en el trabajo.

La sensación de extrañamiento genera múltiples consecuencias negativas; entre ellas: (a) La insatisfacción en el trabajo produce una acumulación de sentimientos agresivos que, más tarde o más temprano, se vuelven contra la empresa. (b) Dado que el personal percibe que el trabajo no le genera, en términos de satisfacción individual, un valor que recompense sus esfuerzos, se produce una pérdida progresiva del impulso que les motivaría a alcanzar, cada vez, niveles más altos de eficacia y eficiencia. En ambos casos, el resultado final es un descenso progresivo y sostenido de la productividad.

De acuerdo con Hackman y Oldham, para evitar que se produzca el extrañamiento en el trabajo, con todas sus consecuencias negativas, es necesario dotar a cada puesto de valores de satisfacción que sean producidos por el propio contenido del trabajo que se realiza en él. Para lograrlo, es necesario recurrir a cinco elementos clave: diversidad, globalización, importancia, responsabilidad y retroalimentación.

En función del nivel de extrañamiento, y de acuerdo con los planteamientos de Piestrak, el personal de una empresa se puede dividir en cuatro categorías: insatisfechos activos, insatisfechos pasivos, satisfechos pasivos y satisfechos activos.

El propósito de la gestión de personal de toda empresa debe ser el de convertir a las otras tres categorías en satisfechos activos.

MOTIVAR consiste en crear un entorno interno de trabajo que estimule a los empleados a mantener niveles superiores de productividad y contribución a los objetivos y planes de la empresa. Sólo de esa forma se alcanzará el objetivo central del marco general de la gestión del personal: es decir, incrementar de forma estable, segura y continuada: (a) el aporte que hace el personal a la empresa, (b) los niveles de productividad del propio personal y (c) los niveles de rentabilidad de la empresa.

MOTIVACION.

CONCEPTOS BASICOS

En un sentido práctico, para motivar a una persona es necesario darle motivos para que actúe en la forma en que se desea que lo haga. Desde el punto de vista psicológico:

- Ø Un motivo es un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y, en consecuencia, a actuar de una determinada manera para lograr lo que ansía o pretende.

Nótese que en la conceptualización anterior nos hemos referido a sentimientos; en consecuencia, no debe confundirse motivos con razones, ya que estas últimas responden a un proceso lógico y racional. Para que una razón se convierta en motivo es necesario que esta llegue a ser interiorizada por la persona objeto de la motivación, de tal forma y con tal intensidad que la convierta en un sentimiento o emoción.

Desde este punto de vista, es válida la definición que señala que:

MOTIVACION es el estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento.

Los estudiosos del comportamiento humano están de acuerdo en señalar que un estado de motivación puede producir cuatro diferentes efectos sobre el comportamiento:

- Ø Efecto de **ACTIVACION**: el estado de motivación induce a una persona a iniciar una acción o comportamiento.
- Ø Efecto de **REFORZAMIENTO**: el estado de motivación induce a una persona a mantener una acción o comportamiento durante un cierto período de tiempo.
- Ø Efecto de **DIRECCION**: el estado de motivación induce a una persona a actuar en una determinada dirección u orientación.
- Ø Efecto de **FORTALECIMIENTO**: el estado de motivación induce a una persona a incrementar el impulso con que realiza determinada acción o comportamiento.

Esta clasificación de los efectos de la motivación es importante, ya que cuando un empresario o directivo pretende inducir en su personal un determinado estado de motivación debe saber, con precisión, qué tipo de efecto desea alcanzar.

Ahora bien, los motivos que generan un estado de motivación pueden ser positivos (recompensas o satisfacciones) o negativos (amenazas o castigos). Así , y volviendo a lo que vimos en la sección anterior:

- Ø Cuando en la gestión del personal se adopta la vía del control y la imposición, se recurre a motivos negativos el comportamiento se logra porque si no se cumplen los controles y normas establecidos puede sobrevenir una sanción o castigo.

Por el contrario:

- Ø Cuando se adopta la vía de la gestión de la cultura, se recurre a motivos positivos: las personas actúan de manera espontánea y voluntaria, porque comparten los valores y los grandes objetivos de la empresa, y sienten satisfacción al actuar de acuerdo con valores que han hecho propios y al lograr los que perciben como sus objetivos personales.

Una vez vistos estos conceptos básicos sobre la motivación, necesarios para comprender mejor lo que expondremos más adelante, podemos pasar a aspectos más prácticos y directamente relacionados con la gestión y motivación del personal. A este respecto, y siempre desde la óptica del empresario o directivo máximo de una pequeña empresa, existen tres enfoques fundamentales que si los niveles de dirección de una organización logran interiorizar, hacer suyos compartir plenamente y gestionar con eficacia, estarán en el ejercicio diario de sus responsabilidades, capacitados para lograr altos niveles de motivación y estímulo en el personal que trabaja en sus empresas.

Estos tres enfoques son:

- Ø Adopción de los criterios de la teoría Y de McGregor.
- Ø Comprensión de la escala de las necesidades de Maslow.
- Ø Conocimiento de los factores higiénicos y los factores motivacionales positivos de Herzberg.

LAS TEORIAS X E Y DE MCGREGOR

Las que su actor, el investigador D. McGregor, denominó como teoría X y teoría Y, se corresponden con dos concepciones opuestas que tienen los empresarios y directivos sobre la naturaleza humana en sentido general, y, en especial, respecto a cómo creen que son las personas que trabajan en la empresa.

A este respecto, McGregor definió dos grandes grupos de creencias, actitudes y comportamientos. Los planteamientos básicos de estas dos teorías los veremos a continuación.

La teoría X

Los empresarios y directivos que, por su forma de pensar, comporten las actitudes y comportamientos de la teoría X, creen que:

- Ø El ser humano, por naturaleza, posee una repugnancia innata ante el trabajo, y lo evitará siempre que pueda.
- Ø Las personas deben ser impulsadas, controladas e, incluso, amenazadas con castigos para que sus esfuerzos se orienten hacia el logro de los objetivos de la organización.
- Ø El único estímulo que incentiva a las personas a trabajar es la recompensa económica.
- Ø El ser humano prefiere ser dirigido a dirigir, con el fin de evitar las responsabilidades.
- Ø La fuerza principal que hace que las personas mantengan una actitud productiva en sus tareas es el temor a que las despidan o bajen de categoría.
- Ø El ser humano tiene muy poca ambición, y prefiere la seguridad (en especial, la seguridad económica) sobre todas las cosas.
- Ø Las personas, por naturaleza, se resisten a los cambios, y prefieren mantener el statu quo que conocen y controlan.
- Ø El ser humano es, por naturaleza, íntimamente egoísta, individualista, centrado sobre sí mismo e insensible a las necesidades de la organización en la que trabaja.
- Ø Después de que llegan a la edad adulta, las personas permanecen estáticas, y no se preocupan por aumentar sus capacidades y habilidades.
- Ø Las personas no aprecian que se les trate con cortesía; lo consideran como un signo de debilidad de los superiores.

Estas creencias generan en los empresarios y directivos una serie de posiciones, actitudes mentales o premisas de gestión.

La teoría Y

Por el contrario, los empresarios y directivos que comparten las actitudes y comportamientos de la teoría Y creen que:

- Ø El ser humano promedio, por naturaleza, y siempre que se den determinadas condiciones en el ambiente de trabajo en el que se desenvuelve, es capaz de sentir tanta satisfacción con el esfuerzo físico y mental como lo siente con el juego.
- Ø Dependiendo de ciertas condiciones, que son controlables por la empresa, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción que induzca a que sea voluntariamente desempeñado, o una fuente de castigo, que debe ser evitado siempre que sea posible.
- Ø El ser humano es capaz de auto controlarse; el control externo y las amenazas de castigo no constituyen los únicos medios de que disponen las empresas para lograr que los empleados realicen los esfuerzos que son necesarios para alcanzar los objetivos de la organización.

PREMISAS DE GESTION QUE SE CORRESPONDEN CON LA TEORIA X

- Ø La motivación básica del ser humano radica en los incentivos económicos.
- Ø Dado que la motivación económica es controlada por la organización, el ser humano es un agente pasivo, que debe ser administrado, motivado y controlado por la empresa.
- Ø Las emociones son irracionales, y es necesario evitar que estas interfieran en la relación del trabajo que se establece entre el individuo y la organización.
- Ø Las organizaciones pueden y deben ser planificadas de tal forma que los sentimientos individuales y las características imprevisibles puedan ser controlados y neutralizados.
- Ø El ser humano es por naturaleza perezoso, y requiere estímulos externos para realizar una determinada tarea.
- Ø En términos generales, los objetivos personales se oponen a los objetivos de la organización, lo que implica que es necesario implantar un sistema de control muy rígido para que los segundos se impongan sobre los primeros.
- Ø Debido a su naturaleza íntimamente irracional, el ser humano promedio no es capaz de autocontrolarse y disciplinarse; sólo lo logra como resultado de los estímulos y controles externos que se le impongan.
- Ø El ser humano, bajo condiciones normales, no sólo asume, sino que procura que le asignen responsabilidades; la delegación constituye un reconocimiento o premio cuya dimensión se asocia al alcance real del esfuerzo realizado.
- Ø Las actitudes personales caracterizadas por la evasión de responsabilidades, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal son consecuencia de las experiencias individuales de cada persona, y no características inherentes al ser humano.
- Ø Entre las recompensas que recibe un empleado de su empresa, las más importantes se vinculan con la satisfacción de la necesidad de autorrealización, y se corresponden con los esfuerzos que realizan las personas para lograr los objetivos de la organización.
- Ø Todo ser humano posee la facultad de utilizar la imaginación y el ingenio en la búsqueda de soluciones a los problemas de la organización en la que trabaja (la inteligencia no sólo se encuentra en los niveles directivos).
- Ø La presencia de determinadas condiciones negativas lleva consigo que las empresas utilicen sólo una mínima parte del potencial intelectual del ser humano promedio.

Al igual que en el caso de la teoría X, las creencias que se corresponden con la teoría Y generan en los empresarios y directivos una serie de premisas de gestión, Lerner estructuró una comparación muy ilustrativa, que relaciona las teorías X e Y con seis factores clave en la relación de trabajo que se establece entre la empresa y su personal.

El concepto clave de las teorías X e Y.

Podemos ver que, en esencia, las teorías X e Y plantean dos formas de concebir la naturaleza de los seres humanos desde el punto de vista de sus actitudes ante el trabajo y ante los intereses globales de las empresas en las que trabajan.

PREMISAS DE GESTION QUE SE CORRESPONDEN CON LA TEORIA Y

- ∅ Las personas, por naturaleza, son activas; el trabajo puede llegar a ser una fuente de satisfacción o no dependiendo de que existan o no ciertas condiciones en el entorno de trabajo.
- ∅ Las personas pueden ejercer autocontrol y disciplina sobre sí mismas sin necesidad de estímulos coercitivos externos.
- ∅ Las personas, aun después de adultas, siguen aspirando a la independencia y a la autorrealización; jamás agotan su capacidad y deseo de aprender.
- ∅ Las personas procuran y aceptan voluntariamente asumir responsabilidades.
- ∅ La motivación que hace que las personas se mantengan productivas es el deseo de alcanzar sus metas personales.
- ∅ La imaginación, el ingenio y la creatividad son dotes innatas de todo ser humano, que sólo requieren ciertos incentivos externos para desarrollarse.
- ∅ Antes o después, las personas se cansan de repetir tareas rutinarias; prefieren experiencias periódicamente nuevas.
- ∅ Todas las personas desean alcanzar un alto nivel de respeto de sus congéneres, y responden mejor a los estímulos y motivos psicosociales positivos.

LAS TEORIAS X e Y, Y LOS SEIS FACTORES CLAVE

Factor	Teoría X	Teoría Y
Responsabilidad	A las personas no les gusta el trabajo Lo rechazan por naturaleza.	A las personas no les disgusta El trabajo, pueden llegar a Disfrutar con él.
Rendimiento	Se debe obligar a los empleados a que Realicen su trabajo.	Los empleados son capaces De Recurrir al autocontrol Y a la auto dirección.
Motivación	El único elemento de motivación que Funciona es la amenaza con un Castigo.	Los empleados reaccionan Mejor a los reconocimientos Y a las recompensas.
Beneficio Personal	El principal beneficio que procuran Los empleados es la seguridad en el Trabajo.	Las personas procuran, Fundamentalmente, alcanzar Altos niveles de satisfacción Con el trabajo que realizan.
Responsabilidad	A los empleados no les gusta aceptarla, la rehuyen.	Los empleados la aceptan y La procuran.
Liderazgo	Se necesita un liderazgo rígido, Autocrático.	Es posible ejercer un liderazgo Democrático, participativo.

CONCEPTO FUNDAMENTAL

Contrario a la creencia de que las personas realmente actúan de acuerdo con la teoría X o con la teoría Y, la verdad es que los comportamientos que ambas teorías describen no son una consecuencia de la naturaleza humana, sino que están directamente vinculados a las ideas que tienen los directivos y a su concepción de la naturaleza humana.

En otras palabras:

MUY IMPORTANTE:

- Ø El personal de la empresa actuará de una u otra forma en función de las directrices y estímulos que reciba de los niveles directivos.
- Ø Las actuaciones de los empleados dependerán de las condiciones que los niveles de dirección creen en el entorno de trabajo.

Es decir:

- Ø Si los directivos creen que los empleados pertenecen a la categoría X, se preocuparán por dictar normas y directrices rígidas (autoritarias, autócratas) que impondrán al personal por medio de una organización también rígida, con lo que reforzarán los comportamientos X.
- Ø Si, por el contrario, los directivos creen que sus empleados pertenecen a la categoría Y, desarrollarán sistemas, estructuras, procedimientos, mecanismos de compensación y reconocimiento y enfoques de gestión que estimularán y reforzarán los comportamientos Y.

En otras palabras, si los empresarios y directivos comparten los principios de la teoría X, muy posiblemente elegirán la vía del control y la imposición, y recurrirán a motivos negativos para inducir determinados comportamientos en el personal de la empresa; mientras que si comparten los principios de la teoría Y, optarán por la vía de la gestión de la cultura, y preferirán los motivos positivos.

Auto evaluación.

Es importante que el empresario o directivo se auto evalúe, basándose en las descripciones que aparecen en los puntos 2.2 y 2.3 y para determinar si sus creencias personales responden mejor a la teoría X o a la teoría Y. Si llega a la conclusión de que es un ferviente creyente de la teoría X, lo primero que debe hacer es reconsiderar sus planteamientos personales ya que:

IMPORTANTE

Le será muy difícil implantar en su empresa sistemas y mecanismos de motivación que realmente funcionen.

LAS TEORIAS X E Y Y LAS ACTITUDES DE LOS EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS.

	Si comparten los principios de la Teoría X	Si comparten los principios de la Teoría Y
Estilo de Dirección	Burocrático Autocrático	Participativo Democrático
Gestión del Personal	Por vía de la imposición y el control	Por vía de la gestión de la cultura De la empresa
Motivos	Negativos Amenazas Castigos	Positivos Recompensas Satisfacción
Impacto en Los niveles De Productividad	Bajo Inestable De escasa duración	Alto Estable De larga duración

LA ESCALA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.

A partir de los hallazgos iniciales de Maslow sobre las necesidades que aspira a satisfacer el ser humano, se ha hecho una gran cantidad de estudios, investigaciones, encuestas (a veces, incluso, con la intención de rebatir los planteamientos de Maslow), que han llegado a ciertas conclusiones coincidentes.

Así, podemos señalar la :

PRIMERO

Todo ser humano plantea tres niveles de necesidades:

- 1. BASICAS.**
- 2. SOCIALES.**
- 3. DE AUTORREALIZACION.**

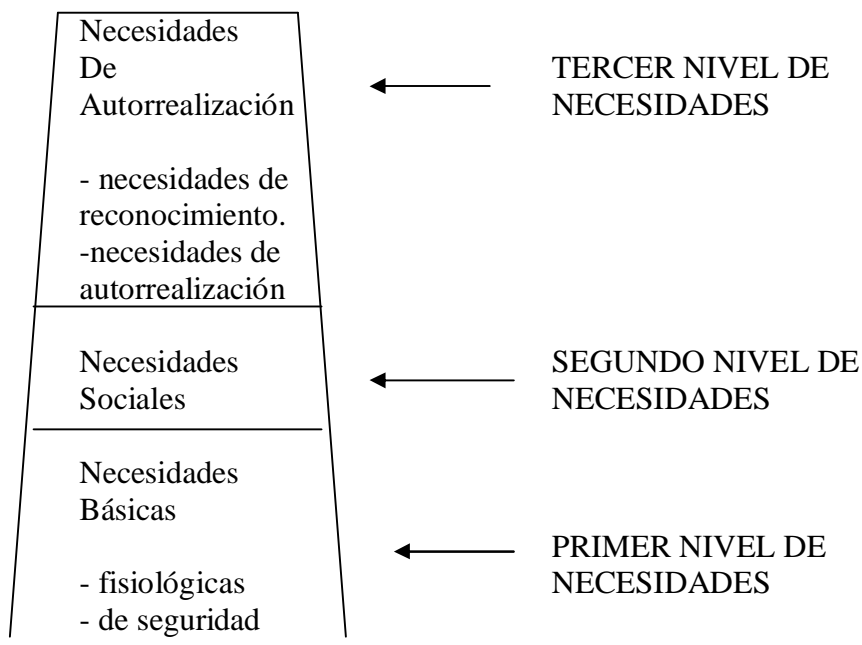
En las necesidades básicas se encuentran las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad; las necesidades sociales forman un único grupo; y en las necesidades de autorrealización se encuentran las necesidades de reconocimiento y las necesidades de autorrealización propiamente dichas.

NECESIDADES BASICAS

- a. Necesidades fisiológicas: las personas tienen la necesidad de satisfacer ciertos requerimientos básicos de alimentación, vivienda, vestido, medicinas, etc...
- b. Necesidad de seguridad: las personas tienen la necesidad de sentirse seguras contra daños físicos, emocionales, morales, etc.. (incluyendo factores como estabilidad, protección, dependencia y similares).

NECESIDADES SOCIALES: las personas tienen la necesidad de ser aceptadas, amadas, de gustar a otras personas y de ser valorados por sus propios méritos; en esta categoría es muy importante la necesidad de pertenencia a un grupo mayor (nación, empresa, asociación, sindicato, partido político, etc.) que dé cierta sensación de protección a las personas.

ESCALA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.



NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN

- a. necesidad de reconocimiento: las personas tienen la necesidad de que se reconozca su trabajo y su aporte a la organización; incluye confianza en sí mismo, independencia, adquisición de conocimientos, prestigio y similares (la satisfacción de esta necesidad actúa como un esfuerzo al auto-respeto, al que aspira toda persona).

LAS NECESIDADES DE LA PERSONA SEGÚN ATHOS Y COFFEY

FISIOLOGICAS	Alimentación Vestido Descanso Vivienda
SEGURIDAD	Libertad Protección contra amenazas
AFECTO	Querer y que nos quieran Estar con otros Tener amigos
ESTIMACION	Independencia Ser respetado Reconocimiento de los demás
AUTORREALIZACION	Ser todo lo que queremos ser

- b. necesidad de autorrealización: las personas tienen la necesidad de poner en práctica sus habilidades y conocimientos y de trabajar para alcanzar objetivos propios y personales (y no sólo los de la organización en la que trabajan); incluye la necesidad de expresarse, de utilizar la propia creatividad y similares.

Algunos desarrollos posteriores han modificado la clasificación inicial de las necesidades elaboradas por Maslow. Que es solo uno de los tantos ejemplos posibles, la clasificación que proponen Athos y Coffey. Se verá que, en el fondo, ambas clasificaciones dicen lo mismo, aunque de forma diferente.

Ahora bien, antes señalamos que en los estudios e investigaciones realizados se llegó a tres conclusiones importantes; pasemos pues, a la:

SEGUNDA CONCLUSION

- ∅ las necesidades de nivel inferior (las básicas) tienen prioridad en el orden de logro de las personas.

Pero, una vez satisfechas esas necesidades básicas:

- ∅ las necesidades sociales y de autorrealización se convierten en la prioridad más importante, llegando, en algunas sociedades desarrolladas (como España) a adquirir el nivel de necesidades vitales.

Finalmente:

TERCERA CONCLUSION

LA VERDADERA MOTIVACION DEL PERSONAL SOLO SE LOGRA CUANDO SUS MIEMBROS PERCIBEN QUE LA EMPRESA SATISFACE SUS TRES NIVELES DE NECESIDADES: BASICAS, SOCIALES Y DE AUTORREALIZACION.

Es decir, encuentran en la empresa todo lo que necesitan. Recuérdese lo que señalamos antes respecto a la economía de incentivos.

Ahora bien, para lograr la integración del personal a los objetivos de la empresa es necesario que sus empresarios y directivos se preocupen por satisfacer los cinco niveles de necesidades.

TRES CONCLUSIONES IMPORTANTES SOBRE NECESIDADES HUMANAS

PRIMERA CONCLUSION	Todo ser humano plantea tres niveles de necesidades : Básicas, sociales y de autorrealización
SEGUNDA CONCLUSION	Las necesidades de nivel inferior (las básicas) tienen prioridad En el orden de logro de las personas; pero, una vez satisfechas Esas necesidades básicas, las necesidades sociales y de Autorrealización se convierten en la prioridad más importante
TERCERA CONCLUSION	La verdadera motivación de la persona solo se logra cuando Sus miembros perciben que la empresa satisface los tres Niveles de necesidades.

Los enfoques arcaicos de la dirección (hasta el siglo XIX) se limitaban a satisfacer, a duras penas, las necesidades fisiológicas del personal. La presión y los avances sociales han llevado a las empresas actuales a participar, de forma directa e indirecta, en la satisfacción de las necesidades de seguridad. Los enfoques modernos de la gestión se basan en señalar que las empresas deben preocuparse, también, por la satisfacción de los restantes tres niveles (sociales, de reconocimiento y de autorrealización).

Lamentablemente, en la actualidad, muchos dueños, empresarios y directivos siguen anclados en el pasado, y creen, erróneamente, por ejemplo, que:

- Ø los salarios constituyen, por sí solos, un elemento con el que pueden motivar a sus empleados.
- Ø Los empleados siempre preferirán un premio en dinero a una recompensa emocional.
- Ø Reconocer públicamente en trabajo bien hecho constituye una muestra de debilidad.
- Ø La mano dura es la mejor política.
- Ø Etcétera.

Comprenderemos mejor por qué se considera que estas actitudes son erróneas cuando veamos:

LOS FACTORES HIGIENICOS Y LOS FACTORES MOTIVACIONALES POSITIVOS.

Los factores higiénicos

Fredérick Herzberg señala que:

- Ø En el ambiente de trabajo de una empresa existen factores cuya presencia o ausencia producen satisfacción o insatisfacción, pero que NO CONSTITUYEN, por sí solos, factores capaces de motivar a las personas.
- Ø Son los que se conocen como factores higiénicos o factores de satisfacción-insatisfacción.

Algunos de los factores higiénicos son los siguientes:

- Ø Condiciones generales en las que se realiza el trabajo.
- Ø Políticas y prácticas que aplica la dirección de la empresa.
- Ø Niveles de ingresos ofrecidos al personal.
- Ø Nivel de cordialidad que existe en las relaciones entre compañeros.
- Ø Niveles de seguridad que ofrece el ambiente en el que se realiza el trabajo.
- Ø Niveles de protección y/o asistencia social de los que disfrutan los miembros del personal.
- Ø Y similares.

IMPORTANTE

Cuando uno o varios de esos factores no están presentes, o no están presentes en el nivel esperado por las personas que trabajan en la empresa, **GENERAN MAYORES O MENORES NIVELES DE INSATISFACCION Y DESCONTENTO.**

La ausencia de esos factores pueden, incluso, colocar al personal en una actitud negativa y contraria a los intereses de la empresa. Es decir:

- Ø El personal se convierte en un obstáculo al logro de los objetivos de la organización.
- Ø Descienden de forma importante sus niveles de productividad.
- Ø Se elevan las situaciones capaces de generar conflictos interpersonales o entre la empresa y el personal.
- Ø Se elevan las posibilidades de actividades conjuntas del personal (huelgas, boicot, etcétera).
- Ø Etcétera.

Pero, **IMPORTANTE:**

¡Cuidado!

SU PRESENCIA NO SIGNIFICA QUE SE CONVIERTAN EN ELEMENTOS QUE GENEREN MOTIVACION Y QUE INDUZCAN AL PERSONAL A REALIZAR ESFUERZOS ESPECIALES.

Volviendo al concepto de economía de incentivos, cuando los factores higiénicos están presentes en un nivel adecuado:

- Ø Los empleados perciben que están recibiendo lo que les corresponde a cambio del esfuerzo que realizan.

Un ejemplo, al margen de las relaciones labores, puede facilitar la comprensión de esta reacción del personal. Si usted va a un restaurante y recibe una comida normalmente buena y un servicio aceptable, y paga lo establecido en la carta, usted percibe que ha recibido lo justo por lo que ha pagado.

- Ø Se sentirá satisfecho, pero ni más ni menos.

La comida y el servicio recibido no se convierten en una motivación especial que le induzca, por ejemplo, a recomendar con fervor ese restaurante a sus amigos o compañeros de trabajo.

En caso contrario, si la comida es de mala calidad, o el servicio es notoriamente deficiente, usted se sentirá insatisfecho.

Sin embargo, si la comida que le sirven es excelente, y el servicio alcanza niveles muy superiores a los usuales en restaurantes similares, usted percibe que ha recibido más de lo que ha pagado. En ese caso, la balanza de la economía de incentivos se inclina a favor de usted, y la comida y el servicio se convierten en factores motivadores.

En la relación empresa-personal también se produce la misma situación:

- Ø Los factores higiénicos producen satisfacción o insatisfacción, pero no motivación.

Los factores motivacionales positivos

Por el contrario, existen factores motivacionales positivos que sí son capaces de estimular al personal a que realice determinados niveles de esfuerzos discrecionales.

Los factores motivacionales positivos más importantes son:

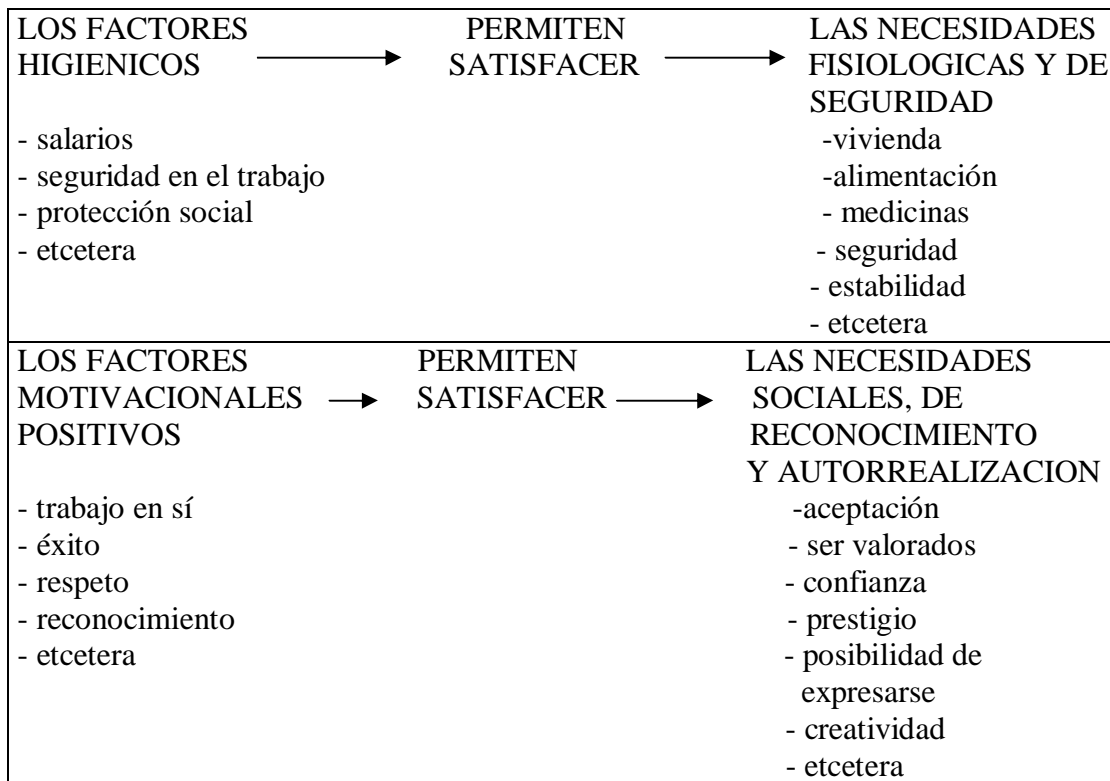
1. el trabajo en sí mismo (¿es estimulante y desafiante o es aburrido, rutinario y repetitivo?)
2. las posibilidades de alcanzar altos niveles de éxito (del individuo, del departamento o de la empresa).
3. el respeto y la consideración con que se es tratado por parte de los niveles de dirección y por los compañeros.
4. la ausencia de temores.
5. la delegación de responsabilidades que se hace en las personas y en las unidades operativas en las que trabajan.

6. el justo reconocimiento a los logros alcanzados y al trabajo bien hecho.
7. las oportunidades que ofrece la empresa para hacer carrera a largo plazo.
8. las posibilidades de crecimiento personal que ofrece la organización.
9. el sentimiento de pertenecer a una empresa de éxito o prestigio.
10. y similares.

LOS FACTORES HIGIENICOS, LOS FACTORES MOTIVACIONALES POSITIVO Y LA ESCALA DE LAS NECESIDADES. FIGURA

La ausencia de estos factores motivacionales positivos producen un fuerte efecto desmotivador: es posible que el personal se sienta satisfecho con los factores higiénicos, pero no se siente motivado a dar de sí más de lo absolutamente necesario.

Podemos relacionar los factores higiénicos y los factores motivacionales positivos con la escala de las necesidades de Maslow, tal y como mostramos en la figura.



EL OBJETIVO DE LA MOTIVACION: LOS ESFUERZOS DISCRECIONALES.

Dos preguntas importantes:

- Ø ¿Por qué es tan importante la motivación?
- Ø ¿Por qué consideramos importantes que los empresarios y directivos de las pequeñas empresas conozcan, interioricen, compartan y gestionen con eficacia los criterios de la teoría Y de McGregor y tomen en consideración la escala de las necesidades y los factores motivacionales positivos?

La respuesta a estas preguntas se divide en dos partes:

Primero: tal y como hemos señalado repetidas veces, el objetivo final de toda buena gestión del personal consiste en lograr, por los medios más adecuados, que las personas que trabajan en la empresa eleven sus niveles de productividad.

Segundo: la única forma estable y fiable de elevar la productividad del personal es logrando que las personas que trabajan en la empresa estén dispuestas a realizar lo que se denomina esfuerzos discrecionales.

Analicemos la primera parte de la respuesta.

No consiste en tratar bien al personal porque somos buena gente. Se trata, en el fondo, de lograr que, de acuerdo con los principios de la economía de incentivos,

- Ø LO QUE PRODUZCA EL PERSONAL TENGA, PARA LA EMPRESA, UN VALOR MAYOR QUE LA REMUNERACION QUE DICHO PERSONAL RECIBE,

Al mismo tiempo que:

- Ø LOS EMPLEADOS PERCIBAN QUE LO QUE RECIBEN (SALARIOS, BENEFICIOS, SATISFACCION) TIENE UN VALOR SUPERIOR AL ESFUERZO QUE LES EXIGE LA ORGANIZACIÓN.

Si no se logra lo primero, la rentabilidad de la empresa será nula o muy baja; si no se logra lo segundo, se tendrá un personal fundamentalmente desmotivado.

Ahora bien, dentro de las condiciones laborales actuales, y considerando los altos niveles que alcanzan todos los costes (directos e indirectos) relacionados con el personal, la única forma de lograr la primera parte del equilibrio de la economía de incentivos (y ahora pasamos a analizar la segunda parte de la respuesta a las preguntas con que iniciamos este punto consiste en:

CONCEPTO BASICO

- Ø Inducir en el personal la motivación necesaria para que, de forma estable y continuada, realice altos niveles de esfuerzos discrecionales.

Esta afirmación nos lleva a plantear la pregunta: ¿Qué se entiende por esfuerzo discrecional? Para contestar, veamos la siguiente secuencia:

- a. Todo puesto de trabajo tiene un nivel de rendimiento esperado.
- b. Si un empleado rinde por debajo de ese nivel, corre el riesgo de ser sancionado (e, incluso, despedido).
- c. Si un empleado alcanza el nivel de rendimiento esperado, se asegura el mantenimiento de su puesto de trabajo (el empleado hace bien lo que debe hacer).
- d. Esfuerzo discrecional es todo esfuerzo que, de forma espontánea (no impuesta u obligada), realiza un empleado por encima del nivel mínimo requerido para conservar su puesto de trabajo (en otras palabras, el empleado hace bien lo que debe hacer.. y algo más).

Cuando en una empresa todos los miembros de su personal (incluidos sus dueños y directivos) se limitan a hacer sólo lo que les exigen sus puestos de trabajo, se está condenando a esa empresa a no progresar, a permanecer siendo siempre la misma, sin que registre crecimiento en sus operaciones y, muy posiblemente, mostrando muy bajos niveles de rentabilidad (si es que acaso tiene beneficios).

Ahora bien:

CONCEPTO BASICO

- Ø La única forma de lograr que el personal de una empresa se decida a hacer algo más, y no sólo lo que se espera de él, es creando, desarrollando y consolidando mecanismos de motivación que actúen eficazmente.

Podemos decir que el salario y los demás factores higiénicos se corresponden con lo que el personal debe hacer, mientras que los factores motivacionales positivos son los que desarrollo y crecimiento de la organización.

Lo más importante de todo lo planteado es que, en términos generales:

- Ø EN LA MAYORIA DE LAS OCASIONES, LOS FACTORES MOTIVACIONALES POSITIVOS NO CUESTAN MAS A LA EMPRESA, YA QUE, DEPENDEN, FUNDAMENTALMENTE, DE LAS ACTITUDES Y CRITERIOS DE GESTION QUE IMPONGAN COMO MODELO LOS EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS.

Tal y como se ha dicho repetidas veces: en ocasiones, una frase de elogio dicha ante los compañeros, un reconocimiento simbólico... motivan más que un talón (y es así, aunque algunos empresarios y directivos no lo crean).

EL EXTRAÑAMIENTO EN EL TRABAJO

Cuando en una empresa sus niveles de dirección implantan estilos de gestión autocráticos y burocráticos, se preocupan sólo por los factores higiénicos, y no toman en consideración los tres niveles de necesidades que plantea el ser humano, no sólo se reducen de forma importante las posibilidades de que el personal realice los esfuerzos discrecionales que exige el éxito de la organización, sino que en las personas que trabajan en la empresa se produce lo que se conoce como extrañamiento en el trabajo.

Tal y como también señalan Lattmann y García Echavarría:

- Ø Un área de trabajo fuertemente empobrecida no ofrece ni la posibilidad para utilizar y desarrollar la capacidad mental del hombre, ni, tampoco, puede dar sentido a su actividad profesional.
- Ø El trabajo como tal no genera ninguna satisfacción y, por lo tanto, solamente puede asignársele la importancia de un medio para alcanzar la satisfacción fuera del ámbito de trabajo; solamente tiene un valor instrumental.

En tales circunstancias, las personas ven la empresa como una entidad ajena a sus intereses, y se perciben a sí mismas como extrañas a la organización: trabajan en ella sólo porque necesitan el dinero para subsistir, pero no porque sientan satisfacción alguna en su trabajo.

No es de extrañarse que, luego,, los empresarios y directivos se quejen de que:

- Ø Los empleados no sienten la empresa como algo propio.
- Ø No la defienden como deberían hacerlo.
- Ø No se preocupen por el futuro de la organización.
- Ø Etcétera.

La sensación de extrañamiento genera múltiples consecuencias negativas, pero las que nos interesa destacar, por el momento, son las siguientes:

¡CUIDADO!

- Ø La insatisfacción en el trabajo produce una acumulación de sentimientos agresivos que, más tarde o más temprano, se vuelven contra la empresa.
- Ø Dado que el personal percibe que el trabajo no genera, en términos de satisfacción individual, un valor que recompense sus esfuerzos, se produce una pérdida progresiva del impulso que les motivaría a alcanzar, cada vez, niveles más altos de eficacia y eficiencia.

En ambos casos, el resultado final es un descenso progresivo y sostenido de la productividad. De acuerdo con Hackman y Oldmhan, para evitar que se produzca el extrañamiento en el trabajo, con todas sus consecuencias negativas, es necesario:

IMPORTANTE

- Ø Dotar a cada puesto de valores de satisfacción que sean producidos por el propio contenido del trabajo que se realiza en él.

Para lograrlo, se recomienda que las empresas orienten sus estructuras organizativas y sus sistemas y procedimientos operativos, de tal forma que se puedan incorporar a cada puesto de trabajo los siguientes cinco elementos clave:

- Ø Diversidad: debe evitarse la rutinización de las tareas y, al mismo tiempo, potenciar la capacidad humana de aportar múltiples alternativas a la hora de realizar los procesos.
- Ø Globalización: las personas deben ser conscientes de que el puesto individual que desempeñan forma parte de una realidad global superior, que da sentido al trabajo realizado.
- Ø Importancia: es fundamental que cada empleado sea consciente y perciba la importancia del trabajo que realiza, haciéndole plenamente conocedor de los resultados que representa para la organización.
- Ø Responsabilidad: cuanto más altos sean los niveles de responsabilidad que se deleguen en los subalternos, mayor será la satisfacción que lograrán como resultado del cumplimiento de sus obligaciones.
- Ø Retroalimentación: es importante que los empleados conozcan, con la mayor precisión posible, los resultados totales de su trabajo, así como que se les informe sobre los progresos y mejoras que vayan logrando en el desempeño de sus funciones.

Los diferentes niveles de extrañamiento producen las cuatro posiciones en las que se puede agrupar el personal de una empresa en función del:

ESQUEMA DE LAS POSICIONES DEL COMPORTAMIENTO

Este esquema, desarrollado por el consultor francés Daniel Piestrak, divide a los miembros del personal de una empresa en cuatro categorías:

- Ø Insatisfechos activos: son las personas que expresan, a veces con agresividad, su insatisfacción con la empresa. Piestrak señala que este grupo constituye la presa de los sindicatos y el objetivo de sus dirigentes que, en términos generales, también son insatisfechos activos.
- Ø Insatisfechos pasivos: son las personas que, a pesar de que están insatisfechas con la empresa, no lo expresan públicamente, prefieren callar, pero, también, se niegan a reaccionar favorablemente. En palabras de Piestrak, la pasividad es más embarazosa que la insatisfacción. Se puede reducir el nivel de insatisfacción adoptando medidas claras y apropiadas, pero la pasividad depende, a menudo, de la personalidad del individuo.
- Ø Satisfechos pasivos: son las personas que muestran niveles adecuados de satisfacción con el trabajo que realizan, pero no están muy dispuestas a ir más allá de lo que sus puestos les exigen, ni son proclives a preocuparse por mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia; para reaccionar, necesitan motivos y estímulos muy poderosos.
- Ø Satisfechos activos: constituyen la categoría ideal; son personas que no sólo están satisfechas con la empresa, sino que, además, están deseosas de mejorar y evolucionar, y

reaccionan positiva y activamente en ese sentido.

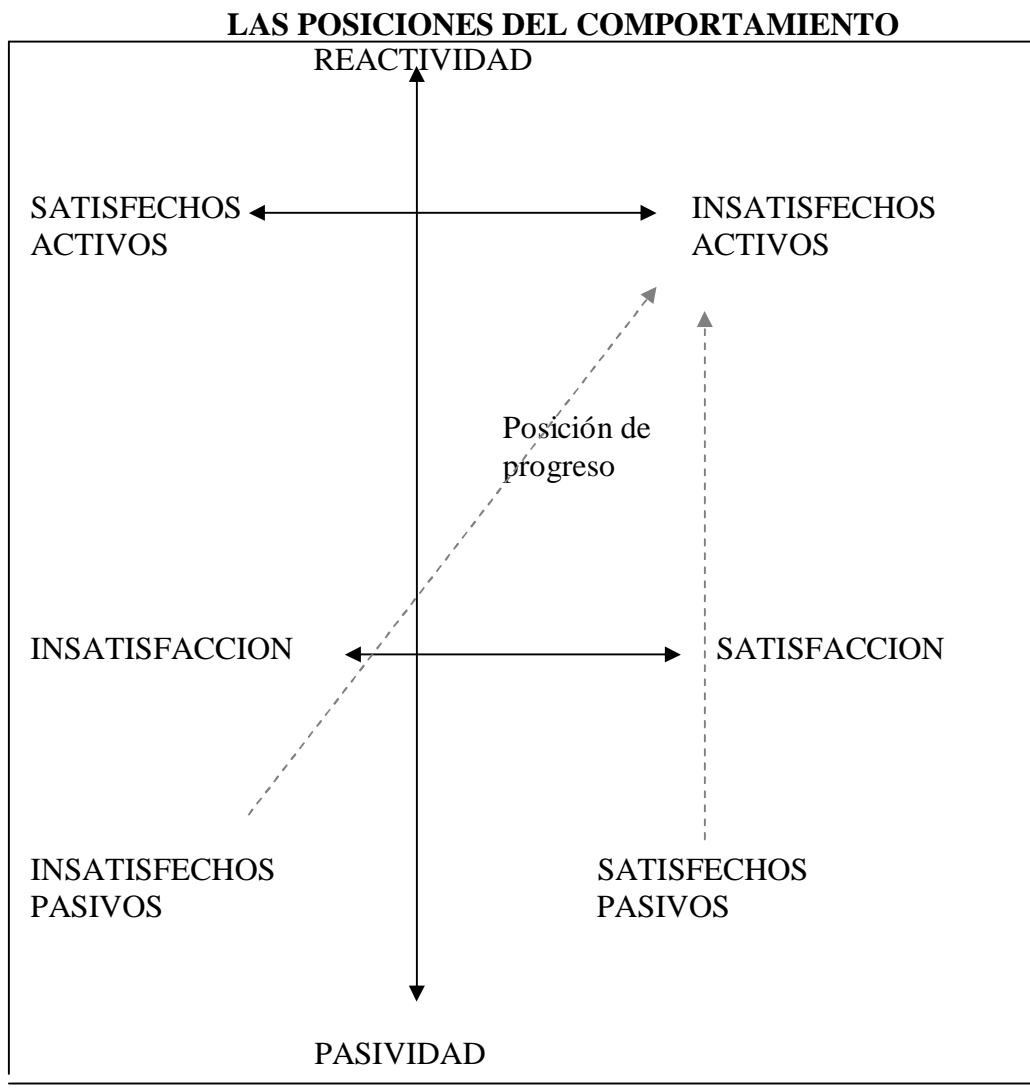
Esta clasificación se basa en la distribución del personal en un esquema compuesto por cuatro cuadrantes que se forman en función de dos ejes:

- ∅ El eje pasividad-reactividad.
- ∅ El eje satisfacción- insatisfacción.

Piestrak señala, además, que:

IMPORTANTE

- ∅ El propósito de la gestión de personal de toda empresa debe ser el de convertir a las otras categorías en satisfechos activos.



Los incentivos

Vamos a ver el estudio de los estímulos que constituyen los incentivos capaces de obtener por parte de los empleados la buena voluntad para el trabajo. Todos estos incentivos pueden agruparse en:

- Los incentivos económicos o monetarios
- Los incentivos materiales
- Los incentivos sociales

Con respecto a los incentivos monetarios, es bueno recordar que durante mucho tiempo la clase patronal creía que no era conveniente pagar bien a los obreros, porque ganado mucho perderían el gusto por el trabajo y se volverían indolentes. Era mejor, entonces, mantenerlos en estado precario para obligarlos de este modo, a trabajar a la fuerza.

Con el desarrollo de la industria, y gracias a la creciente mecanización del trabajo, este prejuicio fue perdiendo validez, porque se vio la enorme importancia del factor humano en la producción, pues es precisamente el hombre quien maneja la máquina y el resultado depende de su habilidad y de su interés.

Hay que mencionar aquí a Taylor y Fayol, el primero comenzó la reforma por abajo, es decir, estudiando al obrero en su capacidad para el trabajo, y el segundo partió desde arriba, esto es, tratando de reformar la estructura de la parte directiva, lo que hoy se llama la gerencia.

Fue Federick Taylor el mérito de haber sido el primero en señalar la importancia del factor humano en la industria, A partir de 1885, trato de introducir en las fabricas una organización más racional del trabajo, para utilizar mejor las fuerzas productivas. Con ejemplos prácticos y con los resultados de sus experiencias demostró que el rendimiento de las fábricas aumenta grandemente si se acomodan en forma más adecuada estos tres factores:

- Las máquinas y los útiles
- Los métodos de trabajo
- La elección de los individuos más aptos para cada clase de trabajo.

El primero de estos factores se refiere a la adaptación adecuada del instrumento al trabajo. De este problema se ocupa la psicotécnica objetiva.

Con respecto a la psicotécnica objetiva, se ha podido comprobar que cuando el instrumento se adapta a la índole del trabajo en forma adecuada, este último resulta más liviano, no fatiga y el resultado se ve en el rendimiento, que aumenta en la calidad y cantidad. Esta tarea corresponde más bien al ingeniero de fabrica, quien debe elegir el instrumental, y en menor proporción al psicólogo.

Por lo que se refiere a los nuevos métodos de trabajo, se pudo comprobar, con cifras que cuando se adaptaron a las condiciones psicológicas y fisiológicas del operario, el resultado se traduce en una gran economía.

Nos falta considerar ahora el tercer factor, el que se refiere a la elección de los individuos más aptos para cada clase de trabajo. Este punto, el que respecta al factor humano, es el que más interesa al psicólogo. Hay que destacar que al introducir este factor a su sistema, Taylor sentó las bases de la selección profesional como uno de los resortes que condicionan el aumento de la producción, y puede decirse que ésta fue la piedra fundamental de la organización científica del trabajo.

El principio de las primas

Son conocidas las experiencias hechas por Taylor con el vigoroso obrero Holandés Schmidt, a quien dio como aliciente una paga mayor para obtener un rendimiento máximo. De este modo introdujo el principio de la prima como estímulo para la productividad, con lo cual quedó destruido el perjuicio, tan común de que se trabaja únicamente por necesidad, para acallar el hambre.

Esas experiencias mostraron también que la esperanza de un salario mayor es un aliciente para un rendimiento mejor y en consecuencia una contribución al bienestar a que aspira todo ser humano.

Las primas constituyen en gratificar con una determinada suma, ya sea individualmente al trabajador o bien a todo un equipo, cuando ha sobrepasado el término medio de la cantidad que se produce normalmente.

Es indudable que la bonificación colectiva ofrece la ventaja de estimular el espíritu de equipo, porque todos sus miembros colaboran y procuran aumentar la producción. Además, tratan de evitar el despilfarro en lo que se refiere al material y economizan fuerza motriz y tiempo.

El trabajo a destajo

Es la remuneración de acuerdo con el trabajo realizado, es decir, que la paga se efectúa por pieza por la cantidad de unidades producidas por hora. Pero lo más difícil de este sistema es poder establecer en forma equitativa las tarifas correspondientes a las unidades. En algunos casos se procede tomando en cuenta lo que se produce cuando se trabaja a jornal.

Este sistema tiene un doble peligro, especialmente para el trabajador. En primer lugar, el obrero al aspirar a una ganancia mayor, dedica al trabajo un esfuerzo y una atención mayor, lo que va en detrimento de la salud física y mental, especialmente en las mujeres que trabajan en la industria del vestido. En segundo lugar, no faltan dirigentes que al ver que los operarios ganan más con este sistema, no titubean en rebajar la tarifa de los productos por pieza. Es más antisocial remunerar en forma igual a personas que no se preocupan igual a personas que se preocupan en producir más y mejor.

Entre los otros sistemas de bonificación adoptados por las empresas, debemos mencionar el salario proporcional. Consiste en regular las retribuciones, de acuerdo con el volumen de lo

producido por la empresa, y premiar de este modo al conjunto del personal y a cada uno de sus elementos, desde los simples obreros y empleados, hasta los mismos jefes y directivos.

Desde hace poco tiempo se ha adoptado un nuevo sistema: la participación en los beneficios o ganancias. Este sistema de retribución parece ser el estímulo más poderoso para el trabajo y puede utilizarse, según Drucker, para fortalecer un esfuerzo por prever la ocupación y los ingresos.

La ventaja del sistema consiste, indudablemente en que el trabajador interviene y en cierto modo vigila la marcha de la empresa y propende al progreso de ésta, puesto que redundan en su beneficio. Cuando se han hecho los cálculos de las ganancias y se ha deducido el porcentaje para el fondo de reserva, la mitad del beneficio anual se distribuye entre el personal.

Hasta aquí hemos tratado de los estímulos monetarios.

Incentivos materiales

Vamos a considerar ahora otra categoría de incentivos que se relacionan con el ambiente de trabajo y que influyen sobre la productividad. Se trata de algunas medidas preconizadas por Taylor y sus seguidores.

De todas las medidas adoptadas con ese fin, sólo mencionaremos la introducción de pausas obligatorias en el trabajo para evitar la fatiga del operario previo cronometraje de todo el proceso laboral, con el objeto de determinar el momento preciso en que debe ordenarse. Se estudiaron la forma y la disposición de las herramientas para hacer más fácil y seguro su manejo al adaptarlas a las necesidades orgánicas y fisiológicas del operario.

Con el adelanto de la luminotecnica, en estos últimos tiempos, el local del trabajo resulta más claro y alegre. Cuando la iluminación es suficientemente intensa y pareja es más fácil la ubicación de las máquinas y de las herramientas en los sitios adecuados y el movimiento del personal puede efectuarse sin tropiezos con lo que se evitan los accidentes.

También se estudiaron los efectos de los colores. En muchos establecimientos, tanto industriales como comerciales, los colores grises y opacos que son deprimentes, han sido reemplazados por otros claros y vivos. Se ha estudiado no sólo la influencia afectiva del color en los locales.

Incentivos sociales

- **Los servicios sociales:** Los grandes movimientos sociales producidos en el presente siglo, con las intensas y a veces violentas reclamaciones de la masa obrera exigiendo mejores condiciones de vida sacudieron también a las empresas patronales, que no pudieron detener esas reclamaciones. Fue así quizá para su propia seguridad, como comenzaron a preocuparse del bienestar físico y moral del obrero y del empleado y se organizaron los llamados servicios sociales.

Esa delicada misión debía ser cumplida por una entidad neutral: La Asistencia Social, La intervención imparcial de ésta servirá para pulir las aristas y poder exponer así con más claridad las ventajas ofrecidas por la dirección. En estos últimos tiempos son muchas las empresas que han confiado esta delicada misión a las asistentes sociales. Pero además de esta tarea la asistencia social se extiende su acción a la familia obrera, siendo algo así como una consejera cuando la mujer proletaria tiene dificultades en el hogar ya sea con el marido o bien en lo relativo a la educación de los hijos.

- Servicios sanitarios: Estos deben ser destacados entre los servicios sociales más importantes. En la actualidad las empresas industriales y las grandes organizaciones financieras cuentan con un servicio sanitario. Los problemas de la medicina e higiene del trabajo constituyen una de las preocupaciones más serias en el ámbito industrial.

Muchas empresas cuentan, además, con un servicio de prevención de accidentes, no sólo en beneficio del personal laboral sino también por razones económicas. La curación de un hombre que ha sufrido un accidente significa una enorme erogación para el empleador y si el accidente fuera mortal es mayor aún.

- Los seguros: Es sabido que existen ciertas formas de actividad por su índole especial sólo se realizan durante determinados períodos. Para evitar esos lapsos de paro forzoso algunas empresas han instituido el salario anual, pero es indudable que el llamado seguro social de paro forzoso constituye la forma más adecuada para atenuar la inestabilidad en la ocupación.
- La vivienda: Uno de los incentivos de mayor eficacia es el que se refiere al problema de vivienda, que, a consecuencia de la guerra y de la enorme crisis consiguiente, ha tomado porciones trágicas. Así también algunas empresas han instalado en sus propios edificios lugares de descanso, cantinas, vestuarios, duchas, almacenes y proveeduría para uso exclusivo de su personal, a precios especiales.
- Esparcimientos: Con el propósito de aumentar el bienestar material y moral de la clase obrera se han creado algunos organismos y se utilizan medios tendientes al desarrollo físico e intelectual como los deportes, las bibliotecas, los cursos nocturnos para adultos, las escuelas de aprendizaje para los hijos de los obreros, las conferencias periódicas, las excursiones colectivas etc. Todo ello tiene una sola finalidad lograr la buena voluntad para el trabajo y de este modo, acrecentar la producción.
- Las guarderías: En lugares donde trabajan muchas mujeres se han instalado guarderías infantiles, que consisten en habitaciones adecuadamente confortables donde se puede dejar a los niños bajo el cuidado de personas especializadas.

Todas estas mejoras materiales, con ellos servicios sociales que hemos enumerado tienen indudablemente una loable finalidad humanitaria, pues tienden a que los obreros se sientan satisfechos con su trabajo.

1.3 Importancia del estudio.

Debido a los cambios impuestos por la globalización dentro del mundo laboral, se imponen nuevas formas de organización en el trabajo, lo que lo hace mas eficiente y por lo tanto mas dinámico, donde las empresas se esfuerzan por utilizar los incentivos y la motivación de la manera mas provechosa posible. Es por esto la importancia de conocer como el trabajador percibe el interés que la empresa da a su esfuerzo y viceversa, lo que nos da por resultado una mejor forma de interacción en la nueva cultura laboral.

1.4 Planteamiento del problema.

Cuales son las principales causas que intervienen para que los trabajadores del IMSS del área de tesorería estén motivados a realizar sus actividades.

Objetivo.

- Ø Determinar las causas del porque los trabajadores del IMSS no realizan sus actividades satisfactoriamente.

1.5 Hipótesis.

- Ø La motivación de los trabajadores en el IMSS es resultado de la administración de la misma.

El ascenso mediante un examen de aptitudes es motivante para el trabajador.

- Ø Los incentivos representan una buena motivación.
- Ø Las prestaciones cubren sus necesidades económicas.
- Ø Las prestaciones y los incentivos económicos son determinantes para que el trabajador se sienta motivado.

C

A

P

I

T

U

L

O

2

Capítulo 2

2. METODO.

2.1 Sujetos.

2.2 Instrumento.

2.3 Procedimiento.



2.1 Sujetos de estudio.

DESCRIPCION DE LA MUESTRA.

Género. Se les aplico la encuesta a 60 personas de las cuales el 41.7% pertenecen al género masculino y el 58.3% al género femenino. Sus edades oscilan de los 25 años a 52 años. Su antigüedad en la prestación de sus servicios al I.M.S.S. es 6 a 15 años (28.3%), de 16 a 22 (36.7%), de 23 a 26 años (35%). Las categorías en que están integrados son Auxiliar, Oficial, Coordinado, Jefe de Grupo y Especialistas con un 20% en cada una. La muestra fue tomada de 2 subdelegaciones la 1ª. Ubicada en Magdalena de las Salinas representando el 50% de la muestra, y la subdelegación Santa Anita con el otro 50%. Las oficinas a las que se les aplico la encuesta fueron Emisiones y Pago, Registro y Control de la Cartera, y Oficina de Cobros con un porcentaje de participación de. 33.33% cada una. Se observo que el grado de estudios esta proporcionado de la siguiente manera, secundaria (30%), preparatoria (55%), licenciatura (15%).

Dentro de la muestra también se observo que el 71.7% habitan en casa propia, el 11.7% rentada, el 5% prestada y con un 11.7% viven con algún familiar. Así mismo sus dependientes económicos muestran que el 26.7% solo tiene un dependiente económico, el 41.7% dos personas dependen directamente del trabajador y el 31.7% tiene 3 o más personas que dependen económicamente del trabajador.

2.2 Instrumento de medición.

INSTRUCCIONES:	Lea detenidamente cada pregunta y marque con una x una de las opciones a responder que a usted le parezca la mas apropiada.
----------------	---

1.- Sexo:	Masculino ()	Femenino. ()
-----------	---------------	---------------

2.- Edad:	() Años.
-----------	-----------

3.- Antigüedad trabajando en el I.M.S.S.:	() Años.
---	-----------

4.- ¿Qué categoría tienes?	1.- Auxiliar Universal de Oficinas.	2.-	()
	Oficial de Tesorería.		()
	3.- Coordinador de Tesorería.		()
	4.- Jefe de Grupo de Tesorería.		()
	5.- Especialista en Tesorería.		()

5.- ¿En dónde laboras?	1.- Oficina de Emisiones y Pago Oportuno.	()
	2.- Oficina de Registros y Control de la Cartera.	()
	3.- Oficina para Cobros	()

	Siempre	Casi Siempre	A veces	Pocas Veces	nunca
6.- Me preocupo por llegar antes del minuto 5 de retardo para ganar el estímulo de puntualidad					
7.- Evito faltar, por no perder mi estímulo de asistencia					
8.- Trato de no prolongar mis pases de salida por más de 8 horas para no perder el estímulo de puntualidad.					
9.- Consideras que los estímulos económicos que te brinda el I.M.S.S., son suficientes.					

10.- Considero que es la prestación económica más significativa: _____

11.- Ultimo grado de estudio. _____

12.- Estrato social en el que me encuentro:

	Clase Alta:	Alta alta	()
		Alta media	()
		Alta baja	()
	Clase Media	Media alta	()
		Media media	()
		Media baja	()
	Clase Baja:	Baja alta	()
		Baja media	()
		Baja baja	()

13.- La casa que habito es:	Propia..	()
	Prestada.	()
	Rentada.	()
	Vivo con un familiar.	()

14.- Numero de Familiares que dependen de mi económicamente. ()

15.- El año pasado cuantas veces alcanzaste tu premio de puntualidad. _____

	Totalmente De acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
16. las funciones que realizo no las conozco perfectamente					
17. Mi trabajo que realizo no cumple con mis aspiraciones					
18. Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo					
19. Mi jefe ayuda a que la jornada de trabajo no se haga tan pesada					
20. Me gustan las felicitaciones que recibo en mi trabajo					
21. Mi trabajo me causa mucha satisfacción					
22. El trabajo que realizo lo desarrollo perfectamente					
23. El instituto no se preocupa por que yo conozca mis funciones que debo realizar					
24. Considero que mi trabajo no me proporciona seguridad					
25. Me gusta mucho mi trabajo					
26. Si fuese posible cambiaria de departamento de trabajo					
28. Considero que mi jefe no esta totalmente capacitado para ocupar el puesto que desarrollo					
29. Dentro de las funciones que desarrollo me fijo objetivos					
30. No estoy dispuesto a quedarme tiempo después de la jornada de trabajo					

2.3 procedimiento

Se llevo a cabo la encuesta dentro del Instituto Mexicano del Seguro Social, fueron elegidas dos Subdelegaciones Administrativas, esto debido a que su trabajo es de tipo administrativo y por lo tanto se presta mas para llevar a cabo un estudio enfocado a los Recursos Humanos, dirigido a visualizar que tan motivado esta el trabajador con respecto a los incentivos que brinda esta empresa.

Se solicito un permiso por escrito a los jefes del Departamento de Cobranza, los cuales no estuvieron de acuerdo al comentarles el tipo de encuesta que se llevaría a cabo, sin embargo se les hizo entender que también a ellos les serviría la información que arrojará el estudio, así que les pareció atractivo, ya que uno de los mayores problemas de esta empresa es el ausentismo y la falta de motivación de sus empleados.

Se eligieron al azar 30 trabajadores de 150 que componen cada Departamento de Cobranza en el Instituto en cada Subdelegación, los cuales la mayoría se oponían a contribuir en la realización del la encuesta aduciendo que tenían mucha carga de trabajo, la estrategia que se llevo a cabo para combatir esta apatía, fue que se les indico que si gustaban podrían llevarse a su casa la encuesta y entregarla al día siguiente.

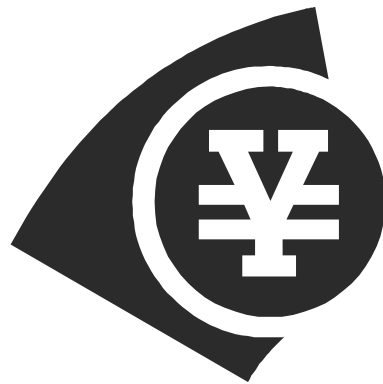
Hubo ocasiones que la llegaban a entregar días después de que les proporcionara dicha encuesta, lo que nos hacia perder tiempo

Capítulo 3

C
A
P
I
T
U
L
O
3

3. RESULTADOS.

3.1 Descripción de resultados.



3.- Resultados.

3.1 Descripción de Cruzamientos.

Puntualidad/categoría

Prácticamente el 68.3% del personal de cobros, siempre o casi siempre, se preocupa de llegar antes de 5 de tolerancia para obtener el estímulo de puntualidad. En todas las categorías

Asistencia/categoría

El 86.7% de los empleados de cobros evita faltar para no perder su estímulo de asistencia en todas las categorías

Estímulo empresa/categoría

El 85% en todas las categorías, nunca o pocas veces, trata de prolongar sus pases de salida mas de 8 horas para no perder su estímulo de puntualidad

Estímulo IMSS/categoría

Prácticamente el 81.6% de las categorías de cobros, nunca o pocas veces, considera que los estímulos que brinda el IMSS son suficientes.

Prestaciones/categoría

Prácticamente tres cuartas partes de las categorías entrevistadas opina que la prestación mas significativa es la que les otorgan es la que corresponde por ley.

Seguridad/categoría

Un poco mas de la mitad de la muestra considera que, esta en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, que su trabajo que desempeña no le proporciona seguridad.

Seguridad/antigüedad

Casi la mitad de los empleados considera que su trabajo no le da seguridad, teniendo énfasis los de antigüedad de 16 a 22 años

Cambio de departamento/antigüedad

La mitad de los empleados están de acuerdo o totalmente de acuerdo de cambiar de departamento si les fuese posible, mostrándose que los de mayor antigüedad, deciden permanecer en su departamento.

Cambio de departamento/subdelegación

Casi el 50% de en las 2 subdelegaciones están de acuerdo o totalmente de acuerdo, en cambiar de departamento, mostrándose una ligera mayoría en la subdelegación magdalena las salinas

Capacitación del jefe/subdelegación

El 46.6% en las dos subdelegaciones están de acuerdo o totalmente de acuerdo que su jefe inmediato no esta totalmente capacitado para desempeñar su puesto con una mayor proporción en magdalena de las salinas.

Objetivos/categoría

El 93.3% en todas las categorías esta de acuerdo o totalmente de acuerdo, que ellos mismos se fijan objetivos dentro de la empresa.

Objetivos/antigüedad

La mayoría de en todas las antigüedades están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que, ellos se fijan objetivos

Disponibilidad/categoría

El 56.6% en todas las categorías esta de acuerdo o totalmente de acuerdo, en no quedarse un poco de mas tiempo después de su jornada de trabajo

Disponibilidad/antigüedad

El 56.6% en todas las antigüedades esta de acuerdo o totalmente de acuerdo, en no quedarse un poco de mas tiempo después de su jornada de trabajo, con una menor participación de los de menor antigüedad.

Disponibilidad/subdelegación

El 56.6% en las dos subdelegaciones, esta de acuerdo o totalmente de acuerdo, en no quedarse un poco de mas tiempo después de su jornada de trabajo, con mayor participación en la unidad magdalena de las salinas.

Conocimiento de funciones/categoría

La mitad de la muestra esta de acuerdo o totalmente de acuerdo en que,las funciones que realiza no las conoce perfectamente.

Conocimiento de funciones/antigüedad

La mitad de la muestra con respecto a la antigüedad, esta de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las funciones que realiza no las conoce perfectamente.

Conocimiento de funciones/subdelegación

La mitad de la muestra en las dos subdelegaciones, esta de acuerdo o totalmente de acuerdo en que, las funciones que realiza no las conoce perfectamente.

Aspiraciones/categoría

El 45% de la muestra en las categorías esta en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, que su trabajo no cumple sus aspiraciones.

Aspiraciones/antigüedad

El 45% de la muestra en las antigüedad esta en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, que su trabajo no cumple sus aspiraciones.

Aspiraciones/subdelegación

El 45% de la muestra en las dos subdelegaciones esta en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, que su trabajo no cumple sus aspiraciones, mostrándose un mayor énfasis en la subdelegación magdalena de las salinas

Relación social/categoría

El 55% de los encuestados con respecto a la categoría esta de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se siente a gusto con sus compañeros de trabajo.

Relación social/antigüedad

El 55% de los encuestados con respecto a la antigüedad esta de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se siente a gusto con sus compañeros de trabajo.

Relación social/subdelegación

El 55% de los encuestados con respecto a la subdelegación esta de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se siente a gusto con sus compañeros de trabajo, con una mayor participación en Santa Anita.

Motivación por el jefe/categoría

Casi la mitad de la muestra esta de acuerdo o totalmente de acuerdo que, su jefe ayuda que la jornada de trabajo sea mas amena

Motivación por el jefe/subdelegación

Casi la mitad de la muestra en las dos subdelegaciones esta de acuerdo o totalmente de acuerdo que, su jefe ayuda que la jornada de trabajo sea mas amena

Motivación por la empresa/categoría

El 78.33% de la muestra con respecto a la categoría esta de acuerdo o totalmente de acuerdo, que el instituto se preocupa por que conozcan perfectamente sus funciones

Motivación por la empresa/antigüedad

El 78.33% de la muestra con respecto a la antigüedad esta de acuerdo o totalmente de acuerdo, que el instituto se preocupa por que conozcan perfectamente sus funciones

Motivación por la empresa/subdelegación

El 78.33% de la muestra con respecto a la subdelegación esta de acuerdo o totalmente de acuerdo, que el instituto se preocupa por que conozcan perfectamente sus funciones

Satisfacción/categoría

Tres cuartas partes de la organización encuestada esta de acuerdo o totalmente de acuerdo en que su trabajo le causa mucha satisfacción

Satisfacción/subdelegación

Tres cuartas partes de la organización encuestada en las dos subdelegaciones esta de acuerdo o totalmente de acuerdo en que su trabajo le causa mucha satisfacción

Satisfacción/grado de estudios

Tres cuartas partes de la organización encuestada en las dos subdelegaciones esta de acuerdo o totalmente de acuerdo en que su trabajo le causa mucha satisfacción

Teniendo mayor participación los de licenciatura.

C

A

P

I

T

U

L

O

4

Capítulo 4

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

- 4.1 Conclusiones y recomendaciones.
- 4.2 Apéndice de tablas de cruzamiento



4.1 Conclusiones y Recomendaciones.

Después de realizar diversos cruzamientos de los distintos resultados obtenidos de las encuestas realizadas podemos concluir lo siguiente.

- a) Encontramos que los incentivos que otorga el Instituto Mexicano del Seguro Social a sus trabajadores si cumplen los objetivos planteados por la organización como que el trabajador acuda temprano a laborar, que se disminuya el ausentismo y que tenga pocas incidencias por pases de salida. Sin embargo esto no garantiza que la gente trabaje motivado por alcanzar lo objetivos de la organización.
- b) Por lo anterior se desprende que el I.M.S.S., no ejerce un efectivo control de gestión sobre sus trabajadores, esto se ve reflejado en los objetivos de la empresa, mismos que no son compartidos por el trabajador a pesar de los incentivos que se otorgan, por ejemplo no tiene la disponibilidad de laborar después de su jornada de trabajo, ya que un 56.6% de los empleados encuestados no están dispuestos a hacerlo.
- c) De las dos subdelegaciones referidas en el estudio, se observo que en la subdelegación Magdalena de las Salinas tiene menos afinidad entre los empleados y los objetivos de la institución, mostrando estos detalles en los resultados obtenidos.
- d) Otro problema que se distingue es que en la organización no se manejan los mismos criterios de trabajo para las distintas subdelegaciones, lo que crea descontento, intercambios continuos entre departamentos y subdelegaciones, mismo que se da en una promedio del 50%, con una ligera mayoría en la subdelegación Magdalena de las Salinas, lo que provoca una gran erogación de recursos a la organización.

4.2 Apéndice de tablas de cruzamiento

GENERO/EDAD						
	de 25 a 37 años	de 38 a 41 años	de 42 a 45 años	46 o mas	total	
HOMBRE	5	6	7	7	25	
MUJER	10	9	8	8	35	
TOTAL	15	15	15	15	60	

genero/antigüedad				
	de 6 a 15 años	de 16 a 22 años	de 23 o mas	Total
Hombre	7	8	10	25
Mujer	10	14	11	23
Total	17	22	21	60

genero/categoría						
	auxiliar	oficial	Coordinador	jefe de grupo	especialista	total
Hombre	6	4	4	4	7	25
Mujer	6	8	8	8	5	35
Total	12	12	12	12	12	60

edad/ antigüedad				
	de 6 a 15 años	de 16 a 22 años	de 23 o mas	Total
de 25 a 37 años	13	2	0	15
de 38 a 41 años	3	11	1	15
de 42 a 45 años	1	8	6	15
46 o mas	0	1	14	15
Total	17	22	21	15

edad/categoría						
	auxiliar	oficial	Coordinador	jefe de grupo	especialista	total
de 25 a 37 años	9	5	1	0	0	15
de 38 a 41 años	1	3	5	4	2	15
de 42 a 45 años	2	4	3	1	5	15
46 o mas	0	0	3	7	5	15
Total	12	12	12	12	12	60

oficina/categoría		jefe de					
	auxiliar	oficial	Coordinador	grupo	especialista	total	
Emisiones	4	4	4	4	4	20	
registro y control	4	4	4	4	4	20	
Cobros	4	4	4	4	4	20	
Total	12	12	12	12	12	60	

puntualidad/categoría		jefe de					
	auxiliar	oficial	coordinador	grupo	especialista	total	
Nunca	2	1	0	1	0	4	
pocas veces	0	2	1	0	1	4	
a veces	3	1	2	3	2	11	
casi siempre	2	6	2	1	2	13	
Siempre	5	2	7	7	7	28	
Total	12	12	12	12	12	60	

asistencia/categoría		jefe de					
	auxiliar	oficial	coordinador	grupo	Especialista	total	
Nunca	8	8	11	8	7	42	
Pocas veces	2	3	1	1	3	10	
a veces	2	1	0	3	0	6	
casi siempre	0	0	0	0	1	1	
Siempre	0	0	0	0	1	1	
Total	12	12	12	12	12	60	

estimulo empresa/categoría		jefe de					
	auxiliar	oficial	coordinador	grupo	especialista	total	
Nunca	8	7	10	9	7	41	
pocas veces	2	3	2	1	2	10	
a veces	1	1	0	2	1	5	
casi siempre	0	0	0	0	1	1	
Siempre	1	1	0	0	1	3	
Total	12	12	12	12	12	60	

estimulo IMSS/categoría	jefe de					
	auxiliar	oficial	Coordinador	grupo	especialista	total
Nunca	3	5	2	7	6	23
Pocas veces	3	2	5	4	2	16
a veces	2	3	0	0	1	6
casi siempre	0	1	2	0	2	5
Siempre	4	1	3	1	1	10
Total	12	12	12	12	12	60

prestaciones/categoría	jefe de					
	auxiliar	oficial	coordinador	grupo	Especialista	total
por ley	6	9	10	10	11	46
por premio	2	0	2	1	0	5
Optativa	4	3	0	1	1	9
Total	12	12	12	12	12	60

grado de estudios/categoría	jefe de					
	auxiliar	oficial	Coordinador	grupo	especialista	Total
Secundaria	3	3	4	5	3	18
Preparatoria	7	7	6	6	7	33
Licenciatura	2	2	2	1	2	9
Total	12	12	12	12	12	60

grado de estudios/motivación por la empresa	totalmente					Total
	de acuerdo	de acuerdo	indeciso	en desacuerdo	en desacuerdo	
secundaria	6	9	1	1	1	18
preparatoria	15	12	4	1	1	33
licenciatura	2	3	1	2	1	9
Total	23	24	6	4	3	60

cambio de depto./subdelegación	magdalena de la salina			total
	la salina	santa anita	total	
totalmente de acuerdo	10	5	15	
de acuerdo	5	9	14	
Indeciso	0	4	4	
en desacuerdo	3	8	11	
totalmente en desacuerdo	12	4	16	
Total	30	30	60	

estimulo de puntualidad/categoría	jefe de					total
	auxiliar	oficial	coordinador	grupo	especialista	
de 0 a 10	4	5	3	1	3	16
de 11 a 20	6	6	5	5	2	24
de 21 a mas	2	1	4	6	7	20
Total	12	12	12	12	12	60

seguridad/categoría	jefe de					Total
	auxiliar	oficial	coordinador	grupo	especialista	
totalmente de acuerdo	2	5	2	3	2	14
de acuerdo	0	1	5	1	3	10
Indeciso	2	0	0	1	0	3
en desacuerdo	5	3	1	4	4	17
totalmente en desacuerdo	3	3	4	3	3	16
Total	12	12	12	12	12	60

seguridad/antigüedad	de 16 a 22			Total
	de 6 a 15 años	años	de 23 o mas	
totalmente de acuerdo	1	10	3	14
de acuerdo	1	6	3	10
Indeciso	1	1	1	3
en desacuerdo	9	0	8	17
totalmente en desacuerdo	5	5	6	16
Total	17	22	21	60

capacitación del jefe/categoría	jefe de					Total
	auxiliar	oficial	coordinador	grupo	especialista	
totalmente de acuerdo	4	3	4	3	3	17
de acuerdo	2	0	3	3	3	11
Indeciso	1	3	1	2	1	8
en desacuerdo	3	2	1	1	4	11
totalmente en desacuerdo	2	4	3	3	1	13
Total	12	12	12	12	12	60

capacitación del jefe/subdelegación	magdalena de la salina		
	salina	santa anita	total
totalmente de acuerdo	12	5	17
de acuerdo	6	5	11
Indeciso	1	7	8
en desacuerdo	3	8	11
totalmente en desacuerdo	8	5	13
Total	30	30	60

cambio de depto./antigüedad	de 16 a 22 años			Total
	de 6 a 15 años	años	de 23 o mas	
totalmente de acuerdo	8	7	7	20
de acuerdo	4	5	0	9
Indeciso	0	3	1	4
en desacuerdo	2	2	5	11
totalmente en desacuerdo	3	5	8	16
Total	17	22	21	60

objetivos/categoría	jefe de					total
	auxiliar	oficial	coordinador	grupo	especialista	
totalmente de acuerdo	4	3	5	6	5	23
de acuerdo	7	8	7	5	6	33
Indeciso	1	1	0	0	0	2
en desacuerdo	0	0	0	0	1	1
totalmente en desacuerdo	0	0	0	1	0	1
Total	12	12	12	12	12	60

objetivos/antigüedad	de 16 a 22 años			total
	de 6 a 15 años	años	de 23 o mas	
totalmente de acuerdo	4	9	10	23
de acuerdo	12	10	11	33
Indeciso	1	1	0	2
en desacuerdo	0	1	0	1
totalmente en desacuerdo	0	1	0	1
Total	17	22	21	60

disponibilidad/categoría	jefe de					total
	auxiliar	oficial	coordinador	grupo	especialista	
totalmente de acuerdo	4	4	1	6	4	19
de acuerdo	2	3	5	1	4	15
Indeciso	3	1	1	1	3	9
en desacuerdo	3	3	4	2	1	13
totalmente en desacuerdo	0	1	1	2	0	4
Total	12	12	12	12	12	60

disponibilidad/antigüedad	de 16 a 22			Total
	de 6 a 15 años	años	de 23 o mas	
totalmente de acuerdo	5	7	7	19
de acuerdo	2	7	6	15
Indeciso	4	3	2	9
en desacuerdo	6	4	2	12
totalmente en desacuerdo	2	1	2	5
Total	19	22	19	60

disponibilidad/subdelegación	magdalena de la salina		total
	la salina	santa anita	
totalmente de acuerdo	15	4	19
de acuerdo	6	9	15
Indeciso	2	7	9
en desacuerdo	4	9	13
totalmente en desacuerdo	3	1	4
Total	30	30	60

conocimiento de funciones/categoría	jefe de grupo				especialista	total
	auxiliar	oficial	coordinador	grupo		
totalmente de acuerdo	3	3	1	2	0	9
de acuerdo	6	3	4	3	5	21
Indeciso	1	0	0	0	0	1
en desacuerdo	1	4	2	4	3	14
totalmente en desacuerdo	1	2	5	3	4	15
Total	12	12	12	12	12	60

conocimiento de funciones/antigüedad	de 16 a 22		de 23 o mas	total
	de 6 a 15 años	años		
totalmente de acuerdo	4	4	1	9
de acuerdo	8	6	7	21
Indeciso	0	1	0	1
en desacuerdo	4	4	6	12
totalmente en desacuerdo	1	7	7	15
Total	17	22	21	60

conocimiento de funciones/subdelegación			
	magdalena de la salina	santa anita	total
totalmente de acuerdo	7	2	9
de acuerdo	9	12	21
Indeciso	0	1	1
en desacuerdo	5	9	14
totalmente en desacuerdo	9	6	15
Total	30	30	60

aspiraciones/categoría						
	auxiliar	oficial	coordinador	jefe de grupo	especialista	total
totalmente de acuerdo	3	2	3	4	1	13
de acuerdo	4	2	3	2	2	13
Indeciso	1	1	2	1	2	7
en desacuerdo	3	6	1	2	5	17
totalmente en desacuerdo	1	1	3	3	2	10
Total	12	12	12	12	12	60

aspiraciones/antigüedad				
	de 6 a 15 años	de 16 a 22 años	de 23 o mas	total
totalmente de acuerdo	4	6	3	13
de acuerdo	5	4	4	13
Indeciso	2	3	2	7
en desacuerdo	5	6	6	17
totalmente en desacuerdo	1	3	6	10
Total	17	22	21	60

aspiraciones/subdelegación			
	magdalena de la salina	santa anita	total
totalmente de acuerdo	11	2	13
de acuerdo	6	7	13
Indeciso	0	7	7
en desacuerdo	8	9	17
totalmente en desacuerdo	5	5	10
Total	30	30	60

relación social/categoría	jefe de grupo					total
	auxiliar	oficial	coordinador	especialista		
totalmente de acuerdo	2	1	2	2	4	11
de acuerdo	4	6	4	4	4	22
Indeciso	2	1	1	1	0	5
en desacuerdo	1	2	2	3	2	10
totalmente en desacuerdo	3	2	3	2	2	12
Total	12	12	12	12	12	60

relación social/antigüedad	de 16 a 22 años			total	
	de 6 a 15 años	años	de 23 o mas		
totalmente de acuerdo		3	3	5	11
de acuerdo		8	8	6	22
Indeciso		2	1	2	5
en desacuerdo		2	4	4	10
totalmente en desacuerdo		2	6	4	12
Total		17	22	21	60

relación social/subdelegación	magdalena de la salina		total
	la salina	santa anita	
totalmente de acuerdo	2	9	11
de acuerdo	5	17	22
Indeciso	2	3	5
en desacuerdo	9	1	10
totalmente en desacuerdo	12	0	12
Total	30	30	60

motivación por el jefe/categoría							
	auxiliar	oficial	coordinador	jefe de grupo	especialista	total	
totalmente de acuerdo	2	2	3	3	1	11	
de acuerdo	5	4	1	3	3	16	
Indeciso	1	0	3	1	2	7	
en desacuerdo	2	3	4	4	2	15	
totalmente en desacuerdo	2	3	1	1	4	11	
Total	12	12	12	12	12	60	

motivación por el jefe/antigüedad					
	de 6 a 15 años	de 16 a 22 años	de 23 o mas	total	
totalmente de acuerdo		1	5	5	11
de acuerdo		7	2	7	16
Indeciso		2	3	2	7
en desacuerdo		4	6	5	15
totalmente en desacuerdo		3	6	2	11
Total		17	22	21	60

motivación por el jefe/subdelegación				
	magdalena de la salina	santa anita	total	
totalmente de acuerdo		8	3	11
de acuerdo		5	11	16
Indeciso		4	3	7
en desacuerdo		9	6	15
totalmente en desacuerdo		4	7	11
Total		30	30	60

motivación por la empresa/categoría							
	auxiliar	oficial	coordinador	jefe de grupo	especialista	total	
totalmente de acuerdo	4	5	5	4	5	23	
de acuerdo	5	3	6	7	3	24	
Indeciso	1	2	0	1	2	6	
en desacuerdo	0	1	1	0	2	4	
totalmente en desacuerdo	2	1	0	0	0	3	
Total	12	12	12	12	12	60	

motivación por la empresa/antigüedad						
	de 6 a 15 años	de 16 a 22 años	de 23 o mas	total		
totalmente de acuerdo	4	11	8	23		
de acuerdo	8	8	8	24		
Indeciso	3	0	3	6		
en desacuerdo	1	1	2	4		
totalmente en desacuerdo	1	2	0	3		
Total	17	22	21	60		

motivación por la empresa/subdelegación					
	magdalena de la salina	santa anita	total		
totalmente de acuerdo	11	12	23		
de acuerdo	11	13	24		
Indeciso	3	3	6		
en desacuerdo	3	1	4		
totalmente en desacuerdo	2	1	3		
Total	30	30	60		

satisfacción/categoría	jefe de					total
	auxiliar	oficial	coordinador	grupo	especialista	
totalmente de acuerdo	5	6	6	3	5	25
de acuerdo	3	4	6	3	4	20
Indeciso	1	0	0	1	1	0.3
en desacuerdo	1	1	0	3	2	7
totalmente en desacuerdo	2	1	0	2	0	5
Total	12	12	12	12	12	60

satisfacción/subdelegación	magdalena de la salina		total
	la salina	santa anita	
totalmente de acuerdo	14	11	25
de acuerdo	6	14	20
Indeciso	1	2	3
en desacuerdo	5	2	7
totalmente en desacuerdo	4	1	5
Total	30	30	60

satisfacción/grado de estudios	secundaria			total
	preparatoria	licenciatura	total	
totalmente de acuerdo	5	17	3	25
de acuerdo	7	10	3	20
Indeciso	1	1	1	3
en desacuerdo	1	5	1	7
totalmente en desacuerdo	4	0	1	5
Total	18	33	9	60

BIBLIOGRAFIA.

1. CHIAVENATO, Idalberto “Administración de Recursos Humanos”
Editorial McGraw – Hill
1994, Brazil.

2. Autores Varios “Gestión y Motivación del Personal”
Editorial Díaz de Santos.
1996, España.

3. FRENCH, W. Wendell “Administración de Personal”
Editorial Limusa,
1991, México.

4. HOWEL, William C. Psicología Industrial y Organizacional”
Editorial El Manuel Moderno,
1979, E. U. A.

5. GELNIER, Octave, “Estrategia y Motivación”
Editorial Cavilación.
1984, España.

6. Consulta en Internet