



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

“Influencia de la motivación laboral en el nivel operativo organizacional en empresas públicas del sector salud en la ciudad de Huajuapán de León”

TESIS

para obtener el título de
Licenciado en Ciencias Empresariales


PRESENTA

Gabriela Georgina Flores Alcántara

ASESOR

L.A.E. Olivia Alíende Hernández

Hujuapán de León, Oaxaca, Marzo de 2003.



AGRADECIMIENTOS

A MIS PAPÁS LUPITA Y PÉPE POR SU APOYO INCONDICIONAL Y
POR SER PERSONAS TAN MARAVILLOSAS Y ÚNICAS EN EL MUNDO,
QUE DIOS LOS BENDIGA.

A MI HERMANA MARIANA POR SER SIEMPRE TAN LINDA CONMIGO
Y A SABRINA POR SER LA NIÑA QUE ALEGRA MI VIDA.

A RENÉ CON AMOR, POR DARME FORTALEZA PARA LOGRAR
QUE ESTE DÍA LLEGARA.


A LA PROFESORA OLIVIA ALLENDE Y A LA PROFESORA
MÓNICA ESPINOSA CON GRATITUD POR SU VALIOSA AYUDA.

A TODOS LOS PROFESORES DE HOY Y SIEMPRE
QUE HICIERON POSIBLE QUE LLEGARA HASTA AQUÍ.

A MI ABUE MAGO Y A MIS FAMILIARES Y AMIGOS QUE SE HAN
PREOCUPADO POR ESTAR SIEMPRE CONMIGO.

A LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA.

AL ISSSTE, HOSPITAL GENERAL E.S.P., Y AL IMSS
DE LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN,
POR COLABORAR CON ESTE PROYECTO.



ÍNDICE

Introducción.	i
Planteamiento del problema.	ii
Objetivos.	ii
Justificación.	iii
Hipótesis.	v
1. Antecedentes históricos.	2
1.1. Precusores de la Administración de Personal.	4
1.2. Evolución del concepto de Administración de personal.	12
Resumen.	16
2. Administración de personal.	18
2.1. Componentes importantes de la Administración de Recursos Humanos.	19
2.1.1. Objetivos de la Administración de Personal.	20
2.1.2. Las personas y las organizaciones.	21
2.1.3. Organizaciones.	21
2.1.4. Miembros de las organizaciones.	24
2.1.5. Integración de objetivos entre individuo y organización.	25
2.2. Actividades del Departamento de Personal.	26
2.2.1. Reclutamiento de personal.	27
2.2.2. Selección de personal.	33
2.2.3. Integración.	39
2.2.4. Desarrollo de personal.	41
2.2.5. Evaluación del desempeño.	44
Resumen.	47
3. Motivación laboral.	49
3.1. Definición de motivación.	49
3.2. Teorías motivacionales.	51
3.3. Motivaciones del trabajador mexicano.	55

3.4.	Relación de la motivación con el comportamiento, desempeño y satisfacción laboral.	59
3.4.1.	Comportamiento.	59
3.4.2.	Desempeño.	60
3.4.3.	Satisfacción laboral.	60
3.5.	Condiciones de trabajo y su influencia en la motivación laboral.	63
3.5.1.	Condiciones físicas.	64
3.5.2.	Condiciones temporales.	66
3.5.3.	Condiciones psicológicas.	67
3.6.	Liderazgo en el ámbito laboral.	69
3.6.1.	Definición e importancia del liderazgo.	69
3.6.2.	Tipos de liderazgo.	71
3.7.	Rotación de personal y ausentismo laboral.	73
3.8.	Salario.	74
3.8.1.	Clasificación de los salarios.	75
3.8.2.	Factores en la determinación de los salarios.	76
3.9.	Beneficios sociales (prestaciones).	77
	Resumen.	81
4.	Metodología.	83
4.1.	Instrumento.	83
4.2.	Procedimiento.	85
4.3.	Muestra.	88
	Resumen.	92
5.	Caso de estudio.	94
5.1.	Datos del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).	94
5.1.1.	Organigramas.	94
5.1.2.	Planeación de personal.	96
5.2.	Datos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).	102
5.2.1.	Organigramas	102
5.2.2.	Planeación de personal.	103

5.3.	Datos del Hospital General E.S.P. Pilar Sánchez Villavicencia, Servicios de Salud de Oaxaca.	108
5.3.1.	Organigramas.	108
5.3.2.	Planeación de personal.	109
5.4.	Motivación por medio de premios, estímulos y recompensas.	113
5.5.	Descripción de puestos de nivel operativo del sector salud.	114
	Resumen.	118
6.	Resultado de la investigación.	120
6.1.	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).	120
6.1.1.	Liderazgo.	120
6.1.2.	Condiciones físicas.	122
6.1.3.	Condiciones temporales.	124
6.1.4.	Condiciones psicológicas.	124
6.1.5.	Remuneración económica.	126
6.1.6.	Satisfacción laboral.	126
6.2.	Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).	129
6.2.1.	Liderazgo.	129
6.2.2.	Condiciones físicas.	130
6.2.3.	Condiciones temporales.	131
6.2.4.	Condiciones psicológicas.	132
6.2.5.	Remuneración económica.	133
6.2.6.	Satisfacción laboral..	134
6.3.	Hospital General E.S.P. Pilar Sánchez Villavicencia.	136
6.3.1.	Liderazgo.	136
6.3.2.	Condiciones físicas.	137
6.3.3.	Condiciones temporales.	138
6.3.4.	Condiciones psicológicas.	139
6.3.5.	Remuneración económica.	140
6.3.6.	Satisfacción laboral.	141
6.4.	Resultados de los tres organismos en estudio.	143
6.4.1.	Liderazgo.	143
6.4.2.	Condiciones físicas.	144



6.4.3.	Condiciones temporales.	145
6.4.4.	Condiciones psicológicas.	146
6.4.5.	Remuneración económica.	147
6.4.6.	Satisfacción laboral.	148
	Resumen.	150
7.	Conclusiones y recomendaciones.	152
7.1.	Conclusiones.	152
7.2.	Recomendaciones.	159
	Bibliografía.	167
	Anexos.	171

INDICE DE CUADROS.

Cuadro i.	Distribución según condición de derechohabencia a servicios de salud.	iv
Cuadro 1.1.	Etapas evolutivas de la organización.	14
Cuadro 2.1.	Niveles Jerárquicos de la Organización.	23
Cuadro 2.2.	Relación entre individuo y organización.	26
Cuadro 2.3.	Temas de interés general para empleados.	39
Cuadro 3.1.	Jerarquía de necesidades de Maslow.	52
Cuadro 3.2.	Comparación de las teorías de motivación de Maslow y Herzberg.	54
Cuadro 3.3.	Relación desempeño, incentivo y satisfacción.	61
Cuadro 3.4.	Beneficios sociales y necesidades humanas.	80
Cuadro 4.1.	Factores estudiados para elevar la motivación laboral.	86
Cuadro 4.2.	Número de trabajadores del ISSSTE.	88
Cuadro 4.3.	Número de trabajadores del IMSS.	89
Cuadro 4.4.	Número de trabajadores del Hospital General E.S.P.	89
Cuadro 6.1.	Tipo de liderazgo que predomina en el ISSSTE.	120
Cuadro 6.2.	Condiciones físicas en el ISSSTE.	123
Cuadro 6.3.	Condiciones temporales en el ISSSTE.	124
Cuadro 6.4.	Condiciones psicológicas en el ISSSTE.	125
Cuadro 6.5.	Satisfacción laboral en el ISSSTE.	126
Cuadro 6.6.	Tipo de liderazgo que predomina en el IMSS.	129

Cuadro 6.7. Condiciones físicas en el IMSS.	131
Cuadro 6.8. Condiciones temporales en el IMSS.	131
Cuadro 6.9. Condiciones psicológicas en el IMSS.	132
Cuadro 6.10. Satisfacción laboral en el IMSS.	134
Cuadro 6.11. Tipo de liderazgo que predomina en el Hospital General E.S.P.	136
Cuadro 6.12. Condiciones físicas en el Hospital General E.S.P.	138
Cuadro 6.13. Condiciones temporales en el Hospital General E.S.P.	138
Cuadro 6.14. Condiciones psicológicas en el Hospital General E.S.P.	139
Cuadro 6.15. Satisfacción laboral en el Hospital General E.S.P.	141
Cuadro 6.16. Tipo de liderazgo predominante.	143
Cuadro 6.17. Condiciones físicas.	145
Cuadro 6.18. Condiciones temporales.	145
Cuadro 6.19. Condiciones Psicológicas.	146
Cuadro 6.20. Satisfacción laboral.	148

GRAFICAS.

Gráfica 6.1. Condiciones físicas en el ISSSTE.	122
Gráfica 6.2. Condiciones psicológicas en el ISSSTE.	124
Gráfica 6.3. Salario en el ISSSTE.	126
Gráfica 6.4. Motivación y satisfacción laboral en el ISSSTE.	128
Gráfica 6.5. Condiciones físicas en el IMSS.	130
Gráfica 6.6. Condiciones psicológicas en el IMSS.	132
Gráfica 6.7. Salario en el IMSS.	133
Gráfica 6.8. Motivación y satisfacción laboral en el ISSSTE.	135
Gráfica 6.9. Condiciones físicas en el Hospital General E.S.P.	137
Gráfica 6.10. Condiciones psicológicas en el Hospital General E.S.P.	139
Gráfica 6.11. Salario en el Hospital General E.S.P.	140
Gráfica 6.12. Motivación y satisfacción laboral en el Hospital General E.S.P.	142
Gráfica 6.13. Condiciones físicas.	144
Gráfica 6.14. Condiciones psicológicas.	146
Gráfica 6.15. Salario general.	147
Gráfica 6.16. Motivación y satisfacción laboral.	149

INTRODUCCIÓN

Para que cualquier organismo (público o privado) pueda llevar a cabo sus actividades diarias satisfactoriamente, debe contar con la colaboración del factor humano y tener los suficientes recursos financieros, materiales, mercadológicos y administrativos. Cabe mencionar que todos los recursos tienen la misma importancia, ya que son interdependientes entre sí, pero es indiscutible que sin las personas, una organización no podría funcionar. El factor humano es el único elemento organizacional que puede administrar los recursos empresariales y aportar habilidades y conocimientos.

En el periodo de 1900 a 1950 las personas eran tratadas como un recurso más de la organización, y por lo tanto carecían de personalidad e individualidad. A partir de la década de los 90's, el trato que se les da a los trabajadores en un organismo ha evolucionado; hoy se les considera como seres inteligentes y hábiles que deben ser desarrollados.

El trabajo ocupa la mayor parte de la vida del individuo, por lo anterior, las organizaciones se deben preocupar por motivar a sus empleados. El estar motivado hacia el trabajo puede traer varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentimiento competente y mantener en alto la autoestima. Existen tres niveles jerárquicos en una organización (se presentan en orden descendente): estratégico, táctico y operativo. Los empleados que se encuentran en el nivel operativo sólo cumplen ordenes porque están supeditados a las decisiones que se toman en los otros dos niveles, y por lo mismo carecen de autonomía. Cuando un individuo carece de autonomía no puede satisfacer sus necesidades de estimación (respeto a sí mismo, prestigio, éxito, etc.) y autorrealización (realización personal y logros); esto puede ocasionar que se sienta desmotivado en el trabajo. Para contrarrestar esta situación, las empresas deben encontrar las estrategias que logren mantener motivado al personal de nivel operativo.

En base a lo anterior, se realizó un estudio preliminar en el mercado laboral activo de tres organizaciones públicas del sector salud en la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, las cuales son: "Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado", "Instituto Mexicano del Seguro Social" y "Hospital General E.S.P., Pilar Sánchez Villavicencia"; detectándose una gran necesidad por parte de los empleados operativos de sentirse motivados en su trabajo.

TÍTULO

“Influencia de la motivación laboral en el nivel operativo organizacional de empresas públicas del sector salud en la Ciudad de Huajuapán de León”

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los objetivos de la Licenciatura en Ciencias Empresariales es cubrir las necesidades que se generan en la actividad regional. Todas las personas tienen la necesidad de sentirse motivadas en su trabajo. Por lo anterior, se realizó un estudio preliminar en organismos públicos de salud en la Ciudad de Huajuapán de León, para detectar que factores laborales influyen en la motivación de los trabajadores de nivel operativo.

Para determinar cuáles son los factores laborales que influyen positiva o negativamente en la motivación del trabajador operativo, se eligió investigar a los siguientes organismos públicos del sector salud: el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado (ISSSTE), el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Hospital General E.S.P. Pilar Sánchez Villavicencia, Servicios de Salud de Oaxaca.

La desmotivación laboral de los trabajadores de nivel operativo en empresas públicas del sector salud, afecta negativamente a la calidad del servicio que brindan a los usuarios y al ambiente laboral en el que se desenvuelven. Por lo anterior, es primordial conocer qué quejas, intereses, desacuerdos, necesidades, entre otros, tienen los empleados respecto al lugar donde trabajan, y así poder formular alternativas de solución.

OBJETIVO GENERAL

Detectar cuáles son los factores laborales que influyen en la motivación del personal de nivel operativo que trabaja en organismos públicos de salud en la ciudad de Huajuapán de León, con el fin de elaborar propuestas que ayuden a incrementarla.

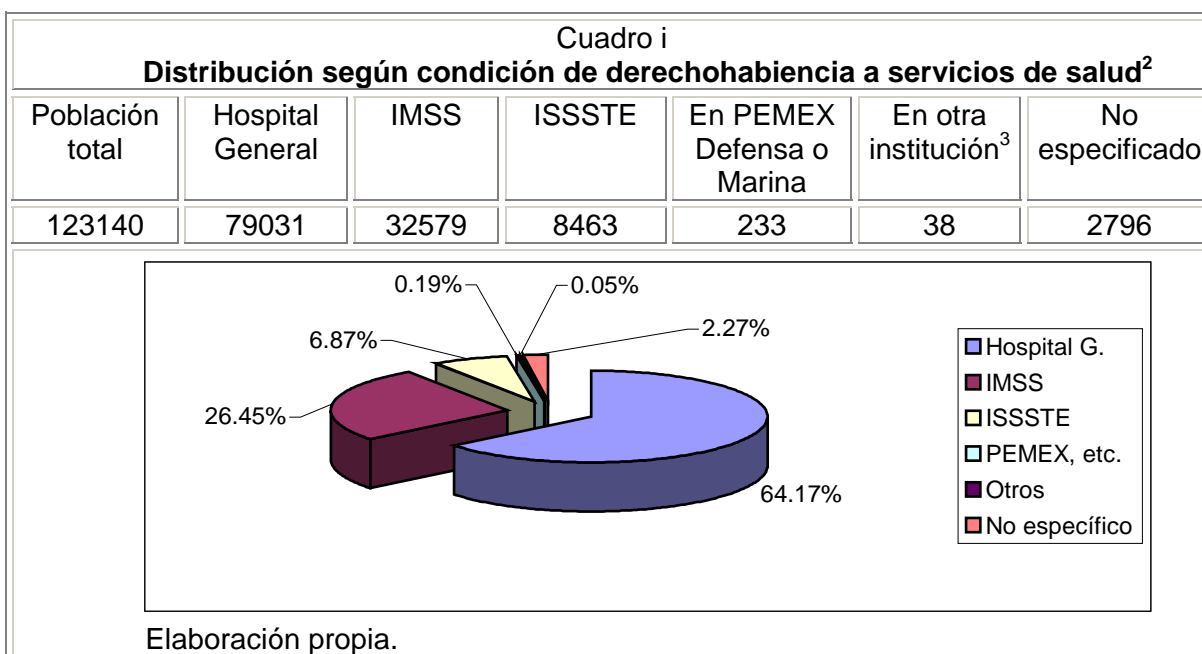
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el tipo de liderazgo que predomina en los organismos públicos de salud, y su afectación en el trabajador de nivel operativo.
- Identificar las condiciones laborales del sector salud para determinar su influencia en el trabajador operativo.
- Determinar cuales son los factores que aumentan o disminuyen la motivación laboral de los trabajadores.
- Conocer el proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de personal, que llevan a cabo los organismos en estudio y su afectación en el trabajador operativo.
- Conocer si el empleado de nivel operativo se encuentra satisfecho con las labores que desempeña.
- Determinar que tan complacido se encuentra el empleado respecto a la remuneración económica que recibe.
- Formular propuestas que contribuyan a fortalecer la motivación laboral de los empleados operativos que trabajan en organismos públicos de salud en la Ciudad de Huajuapán.

JUSTIFICACIÓN.

En todas las organizaciones, participan trabajadores de distintos niveles jerárquicos, los cuales tienen diferentes necesidades. David McClelland realizó diversos estudios acerca de las motivaciones del personal ejecutivo de altos mandos, detectando que una de las principales necesidades que tienen es la del logro, y ésta sólo la satisfacen alcanzando sus metas y logrando los resultados esperados. De acuerdo a la pirámide de Maslow, existen 5 categorías de necesidades (se presentan en orden ascendente): fisiológicas (comer, dormir, beber, entre otras), de seguridad, de pertenencia, de estimación y de autorrealización (en esta última entra la necesidad del logro). Como se puede observar, el personal de altos mandos desea satisfacer principalmente las necesidades de estimación y autorrealización, esto quiere decir que las anteriores necesidades ya están satisfechas, por lo tanto ya no representan una fuente importante de motivación.

Haciendo un análisis de lo anterior, se observa que para los trabajadores que dependen de los altos mandos, las necesidades de estimación y autorrealización no son su prioridad, más bien las fisiológicas, de seguridad y pertenencia. Por lo anterior, se eligió dirigir el presente estudio hacia los trabajadores de nivel operativo (el nivel jerárquico más bajo), ya que son los que necesitan tener mayor motivación para ir satisfaciendo las necesidades señaladas en la pirámide de Maslow. Además, los trabajadores operativos abarcan el 67% del total de los trabajadores que laboran en las instituciones públicas del sector salud. Por otro lado, se optó por las empresas públicas del sector salud, por ser las que brindan uno de los servicios más importantes para la población. Se eligió estudiar al Instituto Mexicano del Seguro Social, al Instituto de seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado y al Hospital General E.S.P. Pilar Villavicencia, Servicios de Salud de Oaxaca porque son los organismos públicos de salud que atienden a la mayor parte de la población de la ciudad de Huajuapán de León. A continuación se muestra una gráfica donde se señala al número de personas que atiende cada institución:¹



¹ <http://www.inegi.gob.mx>

² Algunas personas tienen derecho a recibir los servicios de dos instituciones de salud, pero sólo se consideró una por cada persona.

³ Se contemplan instituciones de salud públicas y privadas.



HIPÓTESIS

“Conocer cuáles son los factores laborales que influyen en la motivación del personal operativo que trabaja en organismos públicos de salud, contribuye en la elaboración de propuestas que sirven para incrementarla.”

“La aplicación constante de cursos de capacitación, estar satisfechos con el sueldo que reciben, el reconocimiento de labores y tener una buena relación con compañeros y jefes, son algunos de los factores laborales más importantes que influyen en el aumento de la motivación laboral del personal de nivel operativo en organismos públicos del sector salud.”

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTORICOS

Los antecedentes de la administración de personal no pueden ser establecidos con exactitud. Sin embargo desde la existencia humana ya se practicaba la división del trabajo. Un sólo individuo no podía efectuar todas las actividades que necesitaba hacer para sobrevivir, por lo tanto, también se necesitaba la especialización de labores en función de su importancia.

Un claro ejemplo es el caso de las pirámides de Egipto en su etapa de construcción, en ese tiempo debían conseguir trabajadores con ciertas características como poseer fuerza física y una edad determinada. Otros trabajadores tal vez no requerían estas cualidades porque se dedicaban a preparar la comida. La manera de motivar a los trabajadores para que hicieran correctamente sus labores era por medio de amenazas y la aplicación de severos castigos cuando su rendimiento no era el requerido. En el caso de los trabajadores más productivos se les otorgaban ciertos “privilegios” como tener más tiempo de descanso y/o más comida.

Revolución industrial.

En este periodo el avance tecnológico daba pasos agigantados mecanizando las labores, lo que provocaba inconformidades y peligros. Debido a esta alarmante situación, algunas empresas se preocuparon y crearon el llamado “departamento de bienestar” a finales del siglo XIX. Este departamento funcionó principalmente para empresas ferrocarrileras, y sus funciones eran: proporcionar vivienda, educación, atención médica, buenas condiciones de trabajo, y además, impedir que se formaran sindicatos. Estos departamentos de bienestar son los antecesores de los *departamentos de personal*.

En el siglo XX, Frederick W. Taylor se encargó de buscar explicaciones más científicas respecto a las operaciones fabriles y al trabajo humano. Esto trajo como resultado el movimiento llamado administración científica, en donde a la administración de personal se le conocía con el nombre de Relaciones Industriales. La introducción de información científica a la administración propició que los estudios de especialización de labores y capacitación se hicieran más profundos y fueran de mayor interés.

Cabe señalar que las principales funciones del Departamento de Relaciones Industriales eran: realizar estudios de los niveles salariales; llevar a cabo una adecuada

selección de personal; fungir como consejero de quejas y sugerencias; establecer negociaciones con los sindicatos y ver por el bienestar del trabajador.

Psicología industrial.

La psicología industrial forma parte importante de nuestra investigación, ya que se relaciona con la administración de personal en cuanto a la selección, capacitación, adiestramiento, motivación y evaluación psicológica del trabajador. Esta materia es originada por el profesor Walter Dill Scott aproximadamente en el año de 1903, poniéndose a favor de la aplicación psicológica en la publicidad. Pero no fue hasta la Primera Guerra Mundial cuando se le empezó a dar cierta importancia y utilidad a esta disciplina. Debido al gran interés por parte del ejército estadounidense de reclutar soldados para la guerra, se vio en la necesidad de contratar psicólogos para que realizara los tests psicológicos para medir su inteligencia y habilidades y con los resultados, clasificarlos en instruidos y analfabetas.

Gracias a la realización y aplicación de estos exámenes surgió el interés por parte de las fuerzas armadas de Estados Unidos de realizar exámenes mejor preparados y enfocados para puestos de más importancia y con un mayor requerimiento de habilidades y especialidades. Su formulación no fue fácil por no haber antecedentes sobre estudios en este ámbito, pero los psicólogos hicieron su mejor esfuerzo.

Terminada la Primera Guerra Mundial (PGM) muchos organismos públicos y privados se vieron interesados en aplicar y mejorar los instrumentos de la psicología industrial para la selección, capacitación, evaluación, motivación y adiestramiento del personal. Las aportaciones de los primeros psicólogos industriales fueron centrándose en torno a lo que conocemos hoy con el nombre de *psicología del personal*.

En el año de 1924 se llevaron a cabo muchos estudios laborales realizados por la planta de Western Electric Company, bajo el patrocinio de la fundación Rockefeller y del Consejo de Investigación de la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos. En estos estudios se buscó conocer aspectos de relaciones humanas, equipo y motivación. Se investigó sobre como afectaba el ambiente de trabajo y se descubrió que el ambiente interno fue más importante para el trabajador que el ambiente físico (iluminación, distribución, fatiga y ruido). Se continuó haciendo una serie de pruebas, exámenes y observaciones con el personal de dicha planta y conforme surgían sugerencias o quejas

el departamento de personal le buscaba soluciones; los resultados de estas prácticas fueron sorprendentes ya que se vio incrementada la productividad como nunca antes.⁴

Para la Segunda Guerra Mundial se utilizaron más de 2000 psicólogos industriales y al igual que en la PGM se aplicaron exámenes de selección en todos los niveles, sólo que los especialistas tuvieron que utilizar técnicas de reclutamiento más sofisticadas e innovadoras, debido al avance tecnológico del armamento bélico. Después de ambas guerras la psicología industrial adquirió mayor reconocimiento en el aspecto laboral.

A partir de 1945 el desarrollo tecnológico propició la sobre demanda de la psicología industrial, ya que se requería de personal mejor capacitado y motivado para realizar sus actividades. Con esto se observó el incremento de la productividad en los empleados.

1.1. PRECURSORES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.


Mucho antes del siglo XX, los trabajadores, que eran esclavos, llevaban a cabo sus tareas motivados por los castigos, represiones y golpes. Pero eso comenzó a cambiar a principios del siglo XX con la aparición de nuevas teorías como la de Frederick Taylor, Elton Mayo, Robert Owen, entre otros. Desde entonces y hasta la fecha, los estudios sobre la administración de personal y psicología del individuo siguen en progreso, tratando de entender por completo las necesidades y frustraciones del trabajador.

Robert Owen (1771-1858).

Nació en Gales en 1771, empezó a trabajar a los 9 años y a los 20 llegó a tener la dirección de una fábrica de tejidos en Manchester. Después pasó a ser copropietario de una fábrica textil en Escocia, donde tuvo la oportunidad de conocer a fondo los problemas que asolaban a los trabajadores. Consideraba, como los demás socialistas, que la cooperativa era la mejor forma de organización de la unidad productiva, porque dentro de ella el incentivo para el trabajador era mayor, que el mero salario. Sus escritos políticos y su actividad pública comienzan después de 1812, cuando creyó haber demostrado en la práctica, que un trato más humanitario hacia los trabajadores era un incentivo mucho más efectivo que el castigo o incluso el mero aumento de salario.

En el año de 1815, Owen dio su testimonio ante el Parlamento, donde sostuvo que en su fábrica prohibió que se emplearan niños menores de 10 años, afirmando que esto

⁴ Hernández y Rodríguez, Introducción en la Administración, p. 113.



es beneficioso para los niños y para los empresarios. Construyó viviendas para los obreros, escuelas para los hijos de estos, comedores, economatos⁵ y campos de recreo, demostrando que era posible trabajar en esas condiciones y obtener todavía utilidades. En su fábrica textil New Lanark en Escocia, puso en práctica sus métodos, redujo las jornadas de trabajo, mejoró sus condiciones, aumentó salarios, estableció cálculos del rendimiento de los obreros y elaboró teorías acerca de cómo había de distribuirse científicamente la labor de estos.⁶


Hugo Münsterberg (1836-1916).

Münsterberg nació en Alemania, fue un sobresaliente médico, con doctorado en psicología. En el año de 1892, en Harvard, Hugo funda un laboratorio de psicología en donde se interesa principalmente por buscar aplicaciones prácticas para la psicología del trabajo. En el año de 1913 publica su libro "Psychology and Industrial Efficiency", sosteniendo tres formas en que el psicólogo puede ayudar a la industria:

1. Los psicólogos se pueden encargar de encontrar a los individuos que mejor se adapten para la realización de tareas específicas, y también pueden estudiar procesos de trabajo. Cuando se realiza una adecuada selección de personal y capacitación es muy probable que el trabajador esté mejor motivado, tenga mayor estabilidad y sea más eficiente en sus labores.
2. Otro aspecto en el que puede ser de gran ayuda el psicólogo, es que se encargue de identificar las mejores condiciones psicológicas en las cuales los trabajadores se puedan desempeñar con mayor eficiencia. El ambiente físico y social de trabajo ayuda a construir la atmósfera psicológica y emocional que hace que los trabajadores se comporten mejor.
3. Por último el psicólogo ayuda a la industria con la elaboración de estrategias capaces de influir en los empleados de modo que sus intereses personales coincidan adecuadamente con los de la empresa.

⁵ Economato. Cooperativa de consumo, cuya finalidad es suministrar a sus abonados bienes de primera necesidad a un precio inferior al que puede obtenerse en las tiendas.

⁶ Hernández y Rodríguez., op. cit., p.p. 46 y 47.



Varios estudiosos de psicología y en sí, el público en general, que leyó sus libros, consideran a Hugo Münsterberg como el fundador de la psicología industrial, esto es, el estudio del comportamiento humano en los ambientes de trabajo.

Hugo Münsterberg, junto con otros estudiosos de la psicología como Elton Mayo, Oliver Sheldon, Mary Parker Follet, etc., establecieron la *Escuela del Comportamiento Humano*, donde se estableció que el punto focal de la administración es la conducta humana. A continuación se describen los acuerdos a los que llegaron dentro de dicha escuela:

- Cuando se desea conseguir algo, se puede lograr por medio de la influencia sobre las personas.
- Para que funcione con éxito una organización, el gerente debe aplicar las mejores prácticas de las relaciones humanas, cursos de capacitación y mantener siempre una buena comunicación.
- Se reconoció que el ambiente que se da en una empresa, influye en el comportamiento humano.
- Se investigaron las causas del aburrimiento producido por el trabajo repetitivo.
- Se estableció que los factores psicológicos y sociales, más que los materiales, contribuyen al crecimiento de la productividad en el trabajo.
- Llevaron a cabo estudios que les permitieron saber que los aspectos físicos como la temperatura, luminosidad, ruido, humedad, etc., influyen al rendimiento de los individuos.
- Se encargaron de analizar a fondo las necesidades y motivaciones de los individuos, también de estudiar las relaciones informales que existían dentro del ambiente de trabajo.

Desafortunadamente se dieron varios inconvenientes con la Escuela del Comportamiento Humano. Los gerentes, mostraron resistencia para admitir que necesitaban ayuda para saber tratar con las personas, además pensaban que los modelos y las teorías del comportamiento humano son muy complejas, y que la terminología utilizada es muy técnica.⁷

⁷ Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001.© 1993-2000 Corporation.

Henry Fayol (1841-1925).

Nació en Constantinopla, y falleció en París en el año de 1925. Fue ingeniero Civil y economista, llegó a ser director de la Escuela de Minas de Saint-Etienne. Dedicó su vida al trabajo en la Sociedad Anónima Commentutry-Fourchambault et Decazeville donde obtuvo como último cargo el de Director General en 1888, hasta su jubilación.

Fayol se influenció por los aportes de Taylor, y se dedicó a observar y clasificar los hechos e interpretarlos y a revisar sus experiencias, desarrollando con esto una teoría administrativa y un nuevo modelo administrativo. Dicho modelo está fundamentado en tres aspectos: La división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

A las operaciones de las empresas, Fayol las divide de la siguiente forma:

- *Administrativas o de gerencia:* previsión, mando, organización, coordinación y control.
- *Técnicas de producción:* Fabricación y transformación de insumos.
- *Comerciales:* Compras, ventas y búsqueda de mercados.
- *Financieras:* Búsqueda y administración de capitales.
- *Contabilidad:* Registros de ingresos y egresos, inventarios, balances, estadísticas y precios.
- *Seguridad:* Protección de bienes y de personas.


Otra de las contribuciones que hizo Fayol fueron los principios administrativos; algunos de ellos son: la división del trabajo, la unidad de mando, la jerarquía, la equidad y la remuneración.⁸

Frederick Taylor (1856-1915).

Frederick Winslow Taylor, ingeniero industrial estadounidense, nació en Filadelfia en el año de 1856. Hizo sus estudios en Europa. Se desarrolló en la industria metalúrgica, donde realizó gran parte de sus investigaciones. En 1878 ingresó en la Midvale Steel Company; en 1884 ascendió al puesto de jefe de diseño de modelos, donde realizó importantes estudios, base de sus teorías.

Gracias a la experiencia que tuvo con los obreros de la compañía de aceros, aprendió muchas cosas sobre ellos. Concluyó que el trabajador estaba motivado por el

⁸ Hernández y Rodríguez, op. cit., p.p. 88, 94.



hambre, y sólo lo podía satisfacer por medio del dinero, inspirándose a realizar el máximo esfuerzo por conseguirlo. También definió que el ser humano por naturaleza es perezoso, pero motivándolo por medio de incentivos económicos, automáticamente se vuelve más productivo.

En ese tiempo al obrero se le consideraba como una máquina. Cuando se elige una máquina se debe buscar si es eficiente y duradera y al ser comprada se debe poner en el ambiente adecuado. Taylor señala por eso, que al hombre le interesa más el ambiente físico como la iluminación y el ruido, que sus procesos mentales internos.

De los estudios que realizó Taylor, concluyó tres principios básicos para la psicología industrial: el primero es que había que seleccionar para el trabajo los mejores hombres y mujeres (al igual que a las máquinas), el segundo es que a estos nuevos empleados se les debía capacitar con los métodos más útiles para lograr que se volvieran más eficientes y productivos, y por último, proporcionarle a los mejores trabajadores los incentivos más altos.

Sin duda alguna, los estudios que llevó a cabo Taylor de las motivaciones del trabajador, han tenido mucha influencia a lo largo del siglo hasta la presente fecha. Con su creencia de que el hombre era racional, y que con altos incentivos económicos el trabajador puede ser más productivo, inventó los sistemas de pago que se relacionaban con el tipo de esfuerzo que realizaba el trabajador.

Más tarde estos supuestos fueron perdiendo fuerza, ya que varios estudiosos de la misma rama criticaron sus suposiciones. Reprochaban severamente a Taylor por comparar al ser humano con una máquina. Las personas poseen personalidad, sentimientos, anhelos, costumbres, etc., y por consiguiente, no se les puede considerar como máquinas.⁹

Henry Gantt (1861-1919).

La filosofía de Henry L. Gantt afirmaba que: "las diferencias esenciales entre los mejores sistemas del día de hoy y los del pasado radican en la forma en que las tareas son *programadas* y la forma en la cual su ejecución es recompensada". La preocupación de Gantt radicaba en la necesidad de mejorar los sistemas o las organizaciones por medio de innovaciones en la programación de tareas y el establecimiento formal de compensaciones y premios a los trabajadores.

⁹ Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001.© 1993-2000 Corporation.

La primera herramienta de programación que desarrolló fue la gráfica de Gantt, la cual proporciona a los administradores una síntesis de fácil comprensión del trabajo que se ha programado en periodos específicos, el avance de este trabajo y quien los ha realizado. De manera más específica, la grafica de Gantt muestra la distribución de las actividades programadas conforme a un calendario, con el fin de contemplar el periodo de duración de cada actividad, sus fechas de iniciación y terminación. Además sirve para visualizar el tiempo total requerido para la ejecución del trabajo. Este instrumento también permite seguir el curso de cada actividad, ya que proporciona el porcentaje ejecutado de cada una de ellas, además de saber si hay un adelanto o atraso de acuerdo al plazo establecido.

Para Gantt, el Recurso humano era un factor muy importante en cualquier organización. Preocupado por motivar a las personas para que alcanzaran niveles más altos de producción, creó un sistema en donde los trabajadores podían ganar un premio además de su paga por pieza, siempre y cuando rebasaran su cuota de producción por día. Gantt tenía la seguridad de que un trabajador producía mucho más si se le daba un valor agregado a la tarifa establecida por pieza cuando éste se esforzaba más.

Henry Ford (1863-1947).

Nació en una granja cerca de Dearborn Michigan, en el año de 1863. Hijo de granjeros irlandeses emigrados en 1847. Desde los 16 años comenzó a trabajar como mecánico en pequeños talleres, pero en el año de 1891 pasó a desempeñar el puesto de ingeniero jefe de mecánicos¹⁰

En 1903 Ford decidió iniciar su propia compañía, la Ford Motor Company. Asociado con los hermanos Dodge, surgieron algunos problemas, ya que él se enfocaba a la producción de automóviles económicos y sencillos, mientras los hermanos se inclinaban por coches de lujo y de alto precio. En 1908, Ford lanzó la primera serie de carros Ford-T, teniendo un éxito fulminante, afirmando con esto que el modelo T sería "el auto de todos los hombres de América".

Como Henry Ford era una persona preocupada por los recursos humanos, en el año de 1914 duplicó el salario por hora de los trabajadores y redujo en una hora el día de trabajo, a pesar que el Wall Street Journal consideró que este plan era un "crimen económico".

¹⁰ Hernández y Rodríguez, op. cit., p. 75.

El secreto de Henry se puede dividir en tres. La fabricación masiva de todas las piezas que componían el vehículo, de forma que al colocar las piezas sobre la cadena de montaje, se podían ensamblar, en 1 hora y 33 minutos. El segundo factor fue la concesión a sus *trabajadores* de salarios bastante altos, logrando con ello dos cosas, incrementar el nivel de vida de estos, que se compraban un Ford T, y rebajar más los precios de venta. Sin embargo se oponía severamente a las organizaciones laborales, de las que decía: "son la peor cosa que ha paralizado el mundo". Esto le trajo consecuencias, entre los años de 1937 y 1941 la Ford era la única empresa de vehículos que no reconocía de modo oficial a ningún sindicato para representar a los trabajadores en la negociación colectiva. En un juicio oral ante la Corte Nacional de Relaciones Laborales, Ford fue condenado por violar repetidamente la ley nacional sobre relaciones laborales.¹¹

Mary Parker Follet (1868-1933).

Dentro del campo de las relaciones humanas y la estructura organizacional, Parker implantó varios elementos nuevos. Fue la iniciadora de tendencias que se desarrollarían más en las nacientes escuelas de las ciencias del comportamiento y de la administración.

Follett afirmaba que la administración era "el arte de hacer las cosas mediante personas" puesto que estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían, gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones. De hecho, partía de la premisa de Taylor, en el sentido de que los obreros y los patronos compartían un fin común como miembros de la misma organización, pero pensaba que la diferencia artificial entre los gerentes y los subordinados oscurecía su asociación natural. Follett pensaba que si los individuos unían sus talentos, podían lograr algo.

El modelo de control "holístico" de Follett no sólo tomaba en cuenta a las personas y los grupos, sino también las consecuencias de factores del entorno, como la política, la economía y la biología. El modelo de Follett fue un importante antecedente del concepto de que la administración significa algo más que lo que ocurre en una organización cualquiera. En este sentido, hay toda una serie de teorías de la administración moderna que rinde tributo a Follett.¹²

¹¹ Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001.© 1993-2000 Corporation.

¹²<http://www.universidadabierto.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/AdministraciónI/FrancoLopezSalvadorAlfredo.htm>

Elton Mayo (1880-1949).

Elton Mayo, fue profesor de filosofía, lógica y ética. Realizó varios experimentos en una empresa de General Electric en Hawthorne, Chicago. Puso en tela de juicio los supuestos taylorianos de que el hombre es una unidad aislada que, como pieza de una máquina, puede medirse científicamente en función de su rendimiento, fatiga y ambiente; y que la sociedad es una horda¹³ desorganizada de individuos egoístas e individualistas, donde cada uno busca su propia satisfacción.

Uno de sus experimentos estaba enfocado al estudio de la influencia de la iluminación ambiental en la productividad del obrero. En base a los resultados obtenidos, se buscaron otros elementos que repercutieran en la productividad del empleado, como las horas de descanso, y los incentivos salariales, comprobando que esos factores tampoco eran decisivos y que el problema era más complejo de lo que parecía. Con todos estos estudios llegó a la conclusión de que el obrero convive con otros obreros, y que por lo mismo, trabajando en equipo y participando libremente en una tarea común sin presiones laborales, el trabajador aumentaba su rendimiento.

Elton Mayo observó varios fenómenos, los trabajadores se sentían mejor sin tantas normas rígidas que los controlaran, además que empezaron a tomar importancia los grupos informales de trabajo, es decir los grupos formados de manera espontánea, los cuales no era conveniente eliminar porque conducían a una mejor productividad. Con esta libertad de formar grupos entre empleados, el trabajador sentía que estaban atendiendo sus necesidades sociales. En la escuela de Relaciones Humanas, se buscó fomentar el espíritu de grupo, donde los trabajadores se obligaban a trabajar conjuntamente. Como el obrero satisfacía sus necesidades de reconocimiento, seguridad y de pertenencia (las condiciones físicas y los incentivos económicos eran de menor importancia), aumentaba su productividad.¹⁴

Kurt Lewin (1890-1947).

Kurt Lewin fue un sobresaliente psicólogo germano-estadounidense, contribuyó significativamente al desarrollo de la psicología de la Gestalt.¹⁵ Dio una nueva forma a conceptos muy destacados en psicología, como dinámica de grupos.

¹³ Horda. Reunión de salvajes que forman comunidades y no tienen domicilio.

¹⁴ Hernández y Rodríguez, op. cit., p.p. 113, 119.

¹⁵ Gestalt. Psicología de la forma considerada como un todo significativo de relaciones entre los estímulos y las repuestas.

En el año de 1945 decidió fundar el centro de Investigación de Dinámica de Grupos del Instituto Tecnológico de Massachussets. Dicho centro se dedicaba exclusivamente a estudiar la dinámica de grupos, ya que creía posible formar un cuerpo teórico sobre la naturaleza de la interacción grupal que por su generalidad fuese aplicable a cualquier tipo de grupo en diferentes ámbitos: vida familiar, laboral y en la milicia, por ejemplo. Sustentaba que el problema para entender el funcionamiento de los grupos radicaba en asuntos específicos como el liderazgo, la comunicación, las normas sociales, el estatus, la atmósfera grupal y las relaciones entre los miembros. Mediante diversas investigaciones Lewin probó que el cambio tiene mayor probabilidad de ocurrir como resultado del compromiso grupal que del compromiso individual.¹⁶

1.2. EVOLUCION DEL CONCEPTO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

El ser humano ha sido testigo de los cambios que se han presentado en el transcurso del tiempo. Debido a los avances tecnológicos, descubrimientos científicos, modificaciones en productos y servicios, aperturas comerciales, entre otros, las organizaciones experimentan cambios y trasformaciones continuamente. Estos cambios provocan variaciones en el ámbito laboral. En el siglo XX las organizaciones pasaron por tres fases distintas:¹⁷

1.- Era de la industrialización clásica (1900-1950).

Es un periodo en donde se intensificó la industrialización con la Revolución Industrial. A la estructura organizacional se le caracterizó por ser piramidal y centralizada. Lo anterior se debía a la centralización de las decisiones en la dirección, a la aplicación de un modelo burocrático y al establecimiento de reglas y normas que servían para disciplinar el comportamiento de los trabajadores. Al individuo se le consideraba un recurso de producción y por lo tanto, tenía la misma importancia que las máquinas, equipos y capital. Debido a este enfoque, a la administración de personas se le llamaba *relaciones industriales*. El hombre era considerado un apéndice de la máquina, debido a que todo estaba al servicio de la tecnología. A pesar de los cambios que estaba experimentando el mundo, la repercusión en el área laboral era lenta y sin progreso alguno.

¹⁶ Hernández y Rodríguez, op. cit., p. 120 y 121.

¹⁷ Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos, p. 11.

2.- Era de la industrialización neoclásica (1950-1990).

A partir de la Segunda Guerra Mundial, el mundo comenzó a experimentar cambios con mayor intensidad. Las transacciones comerciales se desplazaron del campo local al regional y luego al internacional; la competencia entre empresas se intensificó y el modelo piramidal y centralizado se volvió inflexible, lento y obsoleto para estar al nivel de los cambios que ocurrían en el ambiente. Por esta razón, las organizaciones se vieron obligadas a formular nuevos modelos de estructura que les permitiera innovar más y adaptarse a las nuevas condiciones. Se añadió un esquema lateral de departamentalización por productos o por servicios, llamada estructura matricial para agilizar el funcionamiento, proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, y lograr mayor competitividad.

A pesar del enorme beneficio que trajo la nueva estructura matricial, no se pudieron eliminar los vicios de la estructura funcional. Sin embargo, las grandes organizaciones se fragmentaron en unidades estratégicas de negocios fáciles de administrar, y más ágiles. Con todos estos cambios, el concepto de relaciones industriales fue remplazada por la administración de *recursos humanos*: las personas como recursos vivos y no como factores materiales de producción. Los avances tecnológicos siguieron cobrando mayor fuerza y rapidez provocando cambios a velocidades mayores.

3.- Era de la información (o del conocimiento) (1990-).

En la época actual, los cambios ya son imprevisibles e inesperados. La tecnología permitió adelantos imprevistos y convirtió al mundo en una aldea global. En la actualidad, la transferencia de información de un país a otro tarda sólo milésimas de segundos. La competencia entre organizaciones es más intensa y el mercado de capitales busca migrar de un continente a otro en busca de nuevas oportunidades de inversión. La estructura matricial se volvió un instrumento insuficiente para poder enfrentar las nuevas amenazas y aprovechar las oportunidades presentes en un ambiente turbulento y de cambios frecuentes.


Los órganos, sean dependencias o divisiones, no son definitivos, sino transitorios; los cargos y las funciones se definen y redefinen constantemente debido a los cambios ambientales y tecnológicos; los productos y servicios se adaptan permanentemente a las

necesidades y demandas de los clientes, cuyos hábitos ahora son mudables y exigentes. El recurso más importante ya no es el capital financiero, sino el conocimiento. Aunque el dinero continúa siendo imprescindible, lo más importante es el conocimiento, sobre todo cómo utilizarlo y aplicarlo rentablemente.

Las personas y sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convirtieron en la base principal de la nueva organización. La administración de recursos humanos se transformó en *administración de personas*, puesto que éstas dejaron de ser simples recursos organizacionales y pasaron a ser vistas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad y aspiraciones. Al trabajador se le considera como una persona capaz de administrar los demás recursos organizacionales materiales.

Cuadro 1.1 Etapas evolutivas de la organización.			
Etapa	Industrialización Clásica	Industrialización Neoclásica	Era de la información
Periodo	1900-1950	1950-1990	Post. 1990
Estructura Organizacional predominante	Funcional, burocrática, rígida, centralizada, piramidal e inflexible. Énfasis en los órganos.	Matricial. Hace énfasis en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Mantiene redes de equipos interfuncionales.
Cultura Organizacional	Teoría X: Centrada en los valores y las tradiciones del pasado. Énfasis en el mantenimiento del statu quo. Valora la experiencia.	Transición. Centrada en el presente, en lo actual. Énfasis en la adaptación del medio ambiente.	Teoría Y: Centrada en el destino futuro. Énfasis en el cambio y la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente Organizacional	Estático, previsible, pocos cambios, graduales. Escasos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios; más rapidez en éstos.	Cambiable, imprevisible y turbulento. Cambios grandes e intensos.
Modo de tratar a las personas	Como factores materiales (físicos) de producción y estáticos, sujetos a rígidas normas y reglamentos de control.	Como recursos organizacionales que deben ser administrados.	Como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser desarrolladas.
Denominación	Relaciones Industriales.	Administración de Recursos Humanos	Administración de personas.

Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill, Mexico, 1999, p. 14.



Como se puede observar en el cuadro anterior, en la década de los noventa es cuando se da realmente un cambio positivo respecto al enfoque que se tenía del factor humano. En la era de la administración clásica al capital humano¹⁸ se le consideraba como un recurso más que debía ser administrado. Pero eso cambió y en la actualidad es considerado como un elemento esencial de la organización que posee inteligencia y habilidades que deben ser desarrolladas.

¹⁸ Capital Humano. Elemento principal en la producción formado por la riqueza de sus conocimientos, habilidades e inteligencia.

Resumen.

En el periodo de la revolución industrial, el avance tecnológico daba pasos agigantados mecanizando las labores y por ende, provocando inconformidades entre los trabajadores. Debido a lo anterior, algunas empresas se preocuparon y crearon el llamado “departamento de bienestar,” el cual se encargaba de proporcionar vivienda, educación, atención médica y buenas condiciones laborales a los trabajadores.

La psicología industrial tiene una estrecha relación con la administración de personal, ya que ambas tienen que ver con la selección, capacitación, adiestramiento, motivación y evaluación del trabajador. En la primera guerra mundial es cuando se le empezó a dar cierta importancia y utilidad a la psicología industrial, ya que el ejército de Estados Unidos necesitaba reclutar, seleccionar y capacitar soldados para la guerra.

Robert Owen consideraba que un trato más humanitario hacia los trabajadores, era un incentivo mucho más efectivo que el castigo o incluso que el aumento salarial.

Hugo Münsterberg, junto con otros estudiosos de la psicología como Elton Mayo, Mary Parker Follet, entre otros, establecieron la Escuela del Comportamiento Humano, donde se estableció que el punto focal de la administración es la conducta humana.

El modelo de Fayol está fundamentado en tres aspectos: la división del trabajo, la aplicación del proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos.

Frederick Taylor definió que el ser humano por naturaleza es perezoso, pero motivándolo por medio de incentivos económicos, automáticamente se vuelve más productivo.

Henry Gantt desarrolló la gráfica de Gantt, la cual proporciona a los administradores una síntesis de fácil comprensión del trabajo programado en periodos específicos, del avance de este trabajo y de quien los ha realizado.

Elton Mayo llegó a la conclusión de que cuando los obreros trabajan en equipo, con libertad para realizar sus tareas y sin presiones laborales aumentan su rendimiento.

En la era de la industrialización clásica (1900-1959), a los trabajadores se les trataba como factores materiales y a la administración de personal se le denominaba relaciones industriales. En la era de la industrialización neoclásica (1950-1990), a los trabajadores se les trataba como recursos que debían ser administrados, y a la administración de personal se le llamaba administración de recursos humanos. Por último, en la era de la información (1990-), a los empleados se les considera como seres proactivos dotados de inteligencia y habilidades que deben ser desarrolladas. La administración de recursos humanos se transformó en administración de personal.

CAPÍTULO 2

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Para poder hablar de la administración de personal, primero se necesita saber en que consiste la administración general. La administración por medio del proceso administrativo planea, organiza, integra, dirige y controla los recursos financieros, materiales, administrativos, mercadológicos, el capital y al factor humano, con el fin de lograr los objetivos de la empresa. Como se puede observar, una organización no podría lograr sus objetivos, ni hacer sus actividades, sin la ayuda de los recursos y los seres humanos.

Los seres humanos son los únicos seres vivos que pueden crecer y desarrollarse dentro de la empresa, además de aportar sus conocimientos y habilidades. Estos están distribuidos en 3 niveles jerárquicos: los estratégicos, que se ocupan de la dirección de la empresa; los tácticos, que se ocupan de la gerencia y asesoría; y los operativos, conformado por los técnicos, auxiliares y operarios. Las personas son los únicos factores productivos de la organización que se encargan de administrar a todos los recursos empresariales. A continuación se menciona la relación que tiene el factor humano con cada uno de los recursos mencionados.

Los recursos financieros son muy importantes, ya que se refieren al aspecto económico de la organización, y abarcan el dinero, el flujo de caja, financiamiento, inversiones y créditos. El elemento humano se encarga de utilizar los instrumentos anteriores con el propósito principal de cubrir los compromisos que tiene la organización con terceros. Por otro lado, las personas son las responsables de conseguir y manejar los recursos materiales (edificios, terrenos, tecnología, procesos y materia prima) para que la organización pueda prestar un servicio o producir un bien. Con el recurso mercadológico, el factor humano se encarga de localizar, estudiar e influir a los clientes de algún producto o servicio utilizando la investigación y el análisis de mercado, las técnicas de ventas, la publicidad, la promoción y la distribución de productos. Por último están los recursos administrativos, por medio de ellos las personas planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de la organización; también le sirven para tomar decisiones y obtener y distribuir información.

Aplicando el enfoque sistemático en el proceso de Administración, cada uno de estos recursos es administrado por un subsistema específico, que trata los aspectos directamente relacionados con él:¹⁹

- Recursos materiales Administración de la producción
- Recursos financieros Administración financiera
- *Recursos humanos* **Administración de personal**
- Recursos mercadológicos Administración mercadológica
- Recursos administrativos Administración general

Así pues, la *administración de personal* es el proceso administrativo aplicado al incremento y conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

2.1. COMPONENTES IMPORTANTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Los **administradores de personal**, tienen la encomienda de lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces. Eficaces, para lograr una adecuada producción de bienes o servicios, que sean aceptables para la sociedad y eficientes para que la organización utilice la cantidad mínima de insumos en la producción, fortaleciendo su productividad. Esta última se mide en relación a los bienes y servicios que consume una organización, con los bienes o servicios que vende.

El departamento de personal se preocupa siempre por lograr sus objetivos, para ello necesita estudiar a la organización y a las personas que trabajan para ella de forma conjunta y por separado. También se debe buscar la manera de que los objetivos de ambas partes coincidan. De hecho la administración de personas tiene como objetivo primordial mejorar la productividad del trabajador, emprendiendo las acciones necesarias para lograrlo.

El departamento de personal en empresas públicas, tiene una tarea difícil de llevar, ya que depende de otros el tipo de estrategias que se aplican en ellas y las actitudes que se toman respecto al trabajador. Además, como los recursos los manda el gobierno federal, muchas veces se ven limitados a llevar a cabo sus planes.

¹⁹ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, p. 131.

2.1.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

El departamento de personal puede tener muchos objetivos, estos pueden presentarse de forma escrita o nada más enunciarse de modo informal. Esto último no es recomendable para ningún tipo de empresa (pública y privada), ya que demuestra desinterés por parte de los administradores de personal hacia los empleados.

La administración de personal tiene tres objetivos básicos:

- 1.- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivaciones y satisfacciones suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- 2.- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- 3.- Alcanzar la eficiencia y la eficacia con los recursos disponibles.

A continuación se citan los cuatro objetivos generales del administrador de personal:²⁰

1.- *Objetivos sociales.* El administrador de personal busca contribuir a las necesidades y demandas de carácter social, siempre y cuando estas no intervengan negativamente a la organización. Cuando a una entidad social no le parece la contribución de una compañía, seguramente no tardarán en aparecer medidas correctivas como una legislación restrictiva o la disolución definitiva de la misma.

2.- *Objetivos de la organización.* El administrador de personal debe considerar siempre que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales.

3.- *Objetivos funcionales.* Otro de los objetivos del administrador de personal, es mantener en un nivel adecuado las necesidades de la organización con la contribución del factor humano. Muchas veces debido a la falta de capacitación y motivación del personal, la compañía no satisface sus necesidades al igual que el empleado, y otras veces, la compañía tiene exceso de personal y necesita realizar algunos despidos para poder mantenerse en equilibrio.

²⁰ Werther, William., Administración de Personal y Recursos Humanos, p. 9.

4.- *Objetivos individuales.* Cada individuo tiene sus propios objetivos, muchos de ellos pueden lograrse por medio de la organización en que trabaja. Esta es una labor del administrador de personal, ayudar al personal al logro de sus objetivos, siempre y cuando no interfieran en los de la compañía. La empresa puede fijar un nivel mínimo deseable para apoyar los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales. Cuando los objetivos del trabajador no se cumplen dentro del trabajo tienden a desmotivarse o propiciar la acelerada rotación del personal.

2.1.2 LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES.

La administración de personal comprende, tanto el estudio de las organizaciones, como el estudio de las personas que en ellas se desenvuelven. La producción de bienes y servicios no se puede llevar a cabo por el trabajo de personas aisladas, deben de relacionarse unas con otras formando un equipo de trabajo. Dentro de una organización las personas forman un nuevo estilo de vida, ya que en estas aprenden, conviven, se desarrollan, trabajan y hasta se divierten. Las personas tienen sus propias necesidades y sus propios objetivos, los cuales se cumplen por medio de la organización, y esta última también tiene los suyos y por medio de las personas es como los puede lograr. Esto es que no pueden existir en forma aislada, deben trabajar conjuntamente para poder lograr sus objetivos y de esta manera satisfacer sus necesidades.

2.1.3 ORGANIZACIONES.

El hombre por naturaleza tiene limitaciones, por lo tanto debe conformar organizaciones para poder llevar a cabo sus planes y objetivos, de otra forma la mayoría de estos serían imposibles de lograr. Una organización está formada por un conjunto de personas coordinadas para llevar a cabo alguna actividad.²¹ Las organizaciones sólo pueden existir si hay personas capaces de comunicarse, actuar conjuntamente y con deseos de lograr un objetivo común. Cada individuo posee sus propias necesidades, las cuales pueden ser de diferente índole: emocionales, intelectuales, profesionales, económicas y sociales, por lo tanto muchas veces las recompensas otorgadas por la organización suelen ser insuficientes para algunos y suficientes para otros.

²¹ Diccionario Salvat Uno, p. 1043.

No hay dos organizaciones iguales, aunque a veces así lo parezca, difieren en tamaño y estructura organizacional. El tipo de actividades que desempeñan es diferente, y en el caso de empresas públicas, existen dependencias en los diferentes estados de la República Mexicana y por lo tanto, a pesar de tener las mismas funciones no se puede decir que sean iguales. El ambiente de cada región es muy distinto, tienen sus propios valores, tradiciones, costumbres y leyes, influyendo en las personas de cada lugar a tener diferentes comportamientos, objetivos y restricciones. Las organizaciones son consideradas agrupaciones sociales que tienen como fin lograr objetivos establecidos. Cuando estos se realizan, surgen nuevos desafíos que lograr, por eso se le considera a la organización un organismo social con vida y en constante cambio.

Niveles Organizacionales.

En las empresas se dan tres niveles organizacionales, sin importar cual sea su tamaño o naturaleza. Estos niveles son:²²

1.- *Nivel estratégico*. En una organización es el nivel más alto y está conformado por los directores, dueños, accionistas y altos ejecutivos. En este nivel se toman las decisiones, se plantean los objetivos y las estrategias para lograrlos. Deben tomar en cuenta los cambios ambientales inmediatos y futuros que puedan alterar cualquier decisión que se haya tomado y perjudiquen a la organización. Los miembros que forman parte de este nivel, difícilmente se encontrarán desmotivados para realizar su trabajo; es gente eficaz, que le gusta afrontar retos y dirigir a los demás, y regularmente cuentan con un buen sueldo que les ayuda a satisfacer casi todas sus necesidades.

2.- *Nivel táctico*. Este nivel también recibe el nombre de gerencial. En él se encuentran los departamentos de la organización; es aquí donde se llevan a cabo las decisiones del nivel anterior para el logro de los objetivos. Este nivel se encuentra entre dos opuestos, uno que es autónomo y que se encuentra constantemente con la incertidumbre y el riesgo, y otro completamente dependiente, con tareas establecidas y delimitadas.

3.- *Nivel operacional*. Es el nivel organizacional más bajo de una empresa. Se encargan de realizar las tareas y operaciones que son designadas por los otros dos niveles. Los integrantes de este nivel se dedican a desempeñar las actividades diarias de la empresa.

²² Chiavenato Idalberto, op. cit. P. 37.

Aquí se encuentran las máquinas, oficinas, puntos de venta o atención al cliente y líneas de montaje. Los trabajadores deben seguir ciertas rutinas y procedimientos con regularidad y continuidad para conseguir la óptima utilización de recursos disponibles y obtención de la máxima eficiencia en las operaciones diarias. Los miembros que forman parte de este nivel, por lo general están menos motivados que los de los otros dos niveles, debido a que tienen menor oportunidad de satisfacer todas sus necesidades. A continuación se muestra la estructura de los niveles jerárquicos de la organización:



Fuente: Jae K., Joel G., y Robert Chi, Respuestas rápidas para sistemas de información, México, 1998, p.p 10 y 11.

Si nos damos cuenta, las personas que integran el último nivel obedecen órdenes de los demás niveles. Esto trae como consecuencia que casi no posean autoridad en la organización. Además, las tareas que realizan por lo regular son monótonas y rutinarias. Es muy difícil que el personal de dicho nivel quiera satisfacer sus necesidades de autoestima, debido a lo tedioso y aburrido que muchas veces resulta ser su trabajo. Por estas razones se decidió que era importante realizar un estudio de las motivaciones del personal de dicho nivel jerárquico en las empresas públicas del sector salud de Huajuapán de León.

2.1.4 MIEMBROS DE LAS ORGANIZACIONES.

Las organizaciones están conformadas por personas, las cuales se encargan de dirigir, controlar y operar las actividades de las misma. Es indiscutible que las personas son indispensables para la organización, y dependen de ellas para lograr sus objetivos. Por eso, en los últimos años, las empresas se han encargado de estudiar a las personas en dos aspectos; como personas dotadas de personalidad, ambiciones, deseos, objetivos, etc., y como recursos poseedores de conocimientos y habilidades, útiles para el logro de sus metas. De esta forma se busca que las personas sean sus propias administradoras y no sólo ejecutorias de las tareas asignadas.

Las personas tienen su propia personalidad, lo que hace más difícil complacer a un grupo de ellas. Su personalidad varía por los factores que influyen en su ambiente como la familia, la escolaridad, religión, profesión, etc. La personalidad de los individuos también se ve afectada por la manera en como se ven a sí mismos, y la forma en como los perciben en el medio externo, a esto se le llama cognición humana.

A continuación se dividen tres aspectos básicos acerca de las personas:


1.- *Las personas como seres humanos profundamente diferentes entre sí.* Cada individuo posee de personalidad, historia particular, habilidad y conocimiento, por ello deben ser considerados como personas y no como simples recursos.

2.- *Las personas como impulsores de la organización.* Las personas son poseedoras de diversos instrumentos naturales, los cuales pueden utilizarlos para enfrentar los nuevos desafíos a los que se ve sujeta la organización dentro de un mundo más competitivo y cambiante.

3.- *Las personas como socios de la organización.* Se puede decir que las personas son una inversión que hace la empresa, se les debe dar capacitación y ello implica un desembolso, pero realmente no es un gasto, por que la inversión retorna en los resultados de su trabajo.

Clima Organizacional.

Tanto las organizaciones como las personas se fijan objetivos para poder satisfacer sus necesidades, si alguna de las dos partes no logra cumplirlos, no podrá



satisfacer sus necesidades y por lo tanto se fabricará un clima organizacional desagradable. El encargado de personal debe estudiar y utilizar los elementos necesarios para lograr que los objetivos de la organización y de los trabajadores vayan siempre de la mano.

Depende del clima organizacional que se presente en el ambiente interno de las organizaciones, el nivel motivacional de los miembros. Cuando los individuos se sienten motivados lo expresan por medio de sus ánimos, interés, colaboración y entusiasmo de hacer las tareas. Esto permite la creación de un clima organizacional agradable y propicio para que se den buenas relaciones humanas y comunicación fluida. En cambio, si no hay motivación debido a la insatisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a volverse frío y hostil, provocando reacciones de inestabilidad, desinterés, apatía, descontento y agresividad.

2.1.5 INTEGRACIÓN DE OBJETIVOS ENTRE INDIVIDUO Y ORGANIZACIÓN.

Las organizaciones no pueden lograr sus objetivos sin ayuda de las personas y estas a su vez, se preocupan por los objetivos de la organización porque saben que cumpliéndose estos, es más fácil lograr los suyos. Este proceso es complicado de llevarse a cabo satisfactoriamente, siempre habrá un margen de desacuerdo entre ambos lados, por ejemplo la reducción de costos contra el aumento de salarios, o la autonomía individual, contra el mandato.

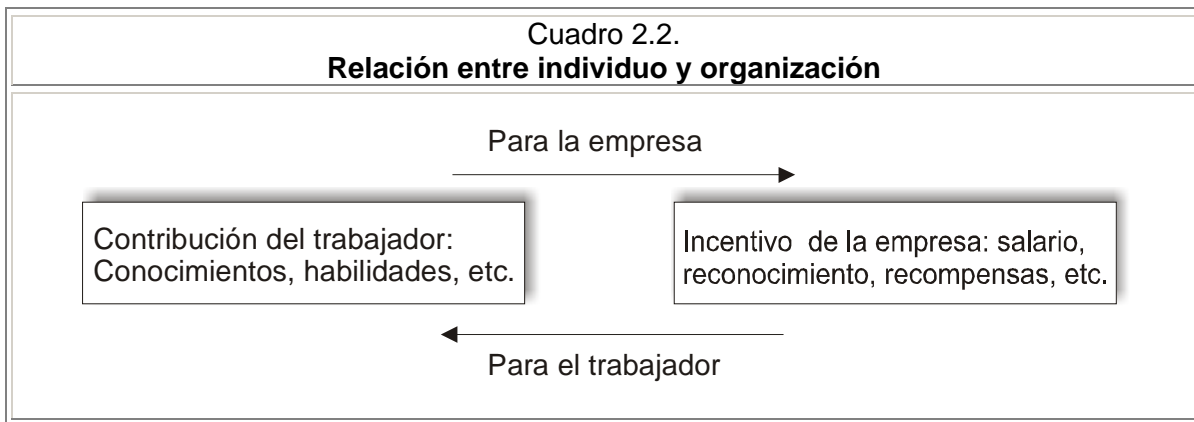
Relación entre Individuo y Organización.

Una organización es la encargada de proporcionar al trabajador un sueldo por el desempeño de sus tareas dentro de ésta, y brindarle seguridad, permanencia, estatus, entre otros. El trabajador espera que la empresa lo trate humanamente, y la organización espera que el empleado obedezca sus señalamientos.

De hecho, lo primero que le interesa a la organización son sus intereses y satisfacer las necesidades de la sociedad por medio del ofrecimiento de sus productos y/o servicios para recibir una ganancia a cambio. Las personas están dispuestas a cooperar con la organización a través de *inversiones personales* (su trabajo), esperando que sean menores o iguales a sus recompensas. En caso de que esto no sea así, y el esfuerzo del trabajador sea mayor que su recompensa, buscará automáticamente otro trabajo. Las

organizaciones desean lo contrario, obtener un mayor esfuerzo del trabajador a un menor costo de su mantenimiento.

Para lograr que un individuo trabaje convencido de lo que está haciendo, es necesario que la empresa conozca los motivos que lo pueden provocar. Si las personas están de acuerdo con los objetivos de la organización, es porque contribuyen al logro de los suyos. La organización da incentivos al trabajador por medio del salario, premios, reconocimientos, capacitación, etc. El trabajador le paga a la empresa con su contribución que implica su trabajo, tiempo, conocimiento, puntualidad, fidelidad, etc.



Fuente: elaboración propia.

Existe un equilibrio organizacional cuando varias personas trabajan en una organización y reciben incentivos por sus contribuciones. Los empleados seguirán trabajando solamente si los incentivos son iguales o mayores a sus esfuerzos y la organización esta bien si las contribuciones son suficientes para proporcionar los incentivos. Una organización debe de proporcionar las motivaciones suficientes para lograr que el trabajador siga cooperando y cada vez lo haga mejor.

2.2. ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Los administradores del capital humano se encargan de evaluar, obtener, desarrollar, utilizar y mantener el número de empleados adecuados para el buen funcionamiento de la organización. Por lo regular, las empresas con un número pequeño de trabajadores, no llevan a cabo todas las actividades del departamento de personal, debido al costo que representa y a que muchas veces no es necesario pasar por todas las etapas que abarca la planeación de personal.

Dicha planeación consiste en que sabiendo las necesidades presentes y futuras de la organización, se recluta gente para poder elegir entre ellas la mejor para un determinado puesto, a esto se le llama **reclutamiento y selección de personal**. Después de elegir a una persona entre varias alternativas se deben aplicar las técnicas necesarias para que el nuevo empleado se pueda **integrar** a la empresa. Cuando el trabajador está completamente integrado a las actividades de la misma, se pasa a la etapa **de desarrollo de personal** en donde el trabajador obtiene nuevos conocimientos y más habilidades. La última etapa consiste en **evaluar el desempeño** del trabajador en el puesto que ocupa.

Para la presente investigación se decidió incluir el estudio de las etapas arriba mencionadas, porque se considera que la motivación laboral del trabajador operativo que trabaja en empresas públicas de salud, se puede ver afectada desde la etapa de reclutamiento y selección de personal. Por ejemplo, si no se eligen las técnicas adecuadas para las fases antes mencionadas, la organización puede contratar al personal inadecuado, y por ende, este último se sentirá desmotivado por no realizar actividades que sean de su agrado e interés. De igual modo, si la organización no elige las técnicas apropiadas para llevar a cabo las demás etapas, tarde o temprano la desmotivación del trabajador aumentará, repercutiendo en la productividad de la misma.

2.2.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

El reclutamiento consiste en utilizar métodos para atraer a los candidatos que sean capaces de desempeñar satisfactoriamente cargos en la organización. A través de un medio de comunicación se anuncian las oportunidades de empleo que ofrecen las compañías. Estas a su vez, pretenden por este medio, atraer una gran cantidad de interesados, con el fin de poder elegir a las personas más aptas para desempeñar un puesto determinado.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de RH puede ofrecer y las técnicas de reclutamiento por aplicar. De ahí se derivan tres etapas: investigación interna sobre necesidades, investigación externa sobre mercado y definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán.

Investigación Interna.

Continuamente las empresas deben hacer verificaciones respecto a las necesidades de recursos humanos en un corto y largo plazo, para saber los requerimientos de personal en las diferentes áreas y niveles organizacionales. Lo anterior tiene como fin planear su futuro crecimiento y desarrollo. Esto lleva a la compañía a realizar un perfil de los candidatos deseados, especificando las cualidades, habilidades y características que deben tener. Este proceso también recibe el nombre de planeación de personal.

La planeación de personal consiste en estudiar y conocer las necesidades de recursos humanos para conseguir los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticiparse a las necesidades futuras, y por ello de conseguir la fuerza laboral con el talento humano necesario para llevar a cabo las actividades de la organización. Hay varios modelos de planeación de personal que a continuación se describen.²³

1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.

Existe una relación directa entre la demanda de servicio o producto y demanda de personas, Si se da una alteración en la demanda del servicio o producto, forzosamente repercutirá en la demanda de personal. Por ejemplo, cuando se introdujeron las computadoras en lugar de las máquinas de escribir eléctricas en las empresas, fue necesario eliminar varios puestos, ya que con la utilización de la nueva tecnología, se simplificó el trabajo de oficinistas, gerentes, etc. Pero esto trajo como consecuencia la necesidad de capacitar a los trabajadores, por lo cual, las empresas se vieron obligadas a emplear especialistas en el manejo de las computadoras por un periodo de tiempo. Todos estos cambios deben preverse para evitar problemas laborales.

2. Modelo basado en segmentos de cargo.

Este modelo al igual que el anterior, se centra en el nivel operativo, pero se enfoca más a empresas grandes. Este modelo consiste en elegir un factor económico (nivel de ventas, capacidad de producción, planes de expansión, etc.) de cada área de la empresa que pueda repercutir en las necesidades del personal en caso de haber variaciones. Después se hace un estudio histórico de los factores elegidos, por ejemplo si el factor son los planes de expansión, se estudian los incrementos de personal en los periodos por los que ha pasado dicha planeación, y con esta información se proyecta cuantas

²³ Chiavenato I., op. cit., p. 211.

contrataciones realizará la empresa para los siguientes procesos de expansión. Por último se proyectan los niveles futuros de fuerza laboral en cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondiente.

3. Modelo de sustitución de puestos clave.

Este modelo es muy práctico, ya que utiliza un mapa de sustitución u organigrama de carreras, que consiste en la representación visual de quién sustituye a quién en la organización cuando se presente la oportunidad de llenar una vacante. Se toma como información el estatus de los diversos candidatos internos. El estudio del estatus del personal consiste en evaluar el desempeño actual y con esto calificar también la posibilidad de ascenso del mismo. Con esta información se compara el desempeño actual del trabajador con las características que debe tener la persona que ocupe el nuevo puesto.

4. Modelo basado en el flujo de personal.

Por medio de la verificación histórica y el seguimiento del flujo de entradas, salidas, ascensos y transferencias se puede predecir en un corto plazo, las necesidades de personal de la empresa. Se conoce como un modelo conservador idóneo para empresas estables y sin planes de expansión. Con este modelo se puede predecir las consecuencias de cambios como políticas de ascensos de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento.

5. Modelo de planeación integrada.

Como su nombre lo dice, es el modelo más completo de los cinco. Desde el punto de vista de insumos, la planeación de personal debe tener en cuenta 4 factores:

- Volumen de producción planeado.
- Cambios tecnológicos que alteran la productividad del personal.
- Condiciones de oferta y demanda, y comportamiento de la clientela.
- Planeación de carreras en la organización.

Para poder llevar a cabo satisfactoriamente la planeación de personal, este modelo propone que se lleve un control y evaluación de las entradas de personal como son las admisiones, transferencias, ascensos y retornos de ausencia. También sugiere

que se analicen los movimientos del personal en la organización, y las salidas de empleados, por causas de despidos, jubilaciones, transferencias fuera y ausencias.

Investigación externa.

Para que el departamento de personal, pueda cubrir una vacante, necesita reunir varios candidatos para evaluarlos y elegir a uno de ellos. Pero debe tener bien definido el tipo de puesto que se desea cubrir y la definición de características que debe tener el candidato ideal. Cuando se desea llevar a cabo el proceso de reclutamiento, no se debe abarcar a todo el mercado de recursos humanos. Existen varios segmentos de recursos humanos que debe tomar en cuenta una organización. Por ejemplo, si la empresa desea contratar a un nuevo gerente de ventas, debe analizar donde se desenvuelven y que tipo de medio publicitario debe utilizar para atraerlos. Posiblemente para reclutar candidatos para gerencias se utilice Internet (correo electrónico), ya que es un medio más específico, y para técnicos y procesadores el periódico.


Cuando el personal encargado de reclutar gente encuentra las fuentes de reclutamiento (fuentes de suministro de recursos humanos) que le sirvan para llenar una vacante, obtiene buenos resultados como la facilidad del desarrollo de reclutamiento, la disminución de tiempos y la reducción de costos.

En los últimos años, algunas empresas contratan a su personal por medio de head hunters (caza ejecutivos o cazadores de talentos). El trabajo de los head hunters es buscar y elegir profesionales exitosos (niveles ejecutivos, números uno de empresa y números uno de área) que cubran los requisitos de los puestos que desean llenar sus clientes. A diferencia de otros métodos para reclutar gente en donde los candidatos se postulan solos, los head hunters investigan y eligen a los candidatos con mayor preparación. Por lo tanto hay que hacer cosas para ser "descubierto" y de ese modo sin "postularse" lograr ser llamado por un head hunter. Los candidatos postulados a través de un hunting habitualmente suben su cotización ya que el elegido no es (generalmente) una persona que busca trabajo, sino que por el contrario, es tentado por una nueva oferta laboral, por lo tanto para tentarlo será necesario preparar una buena oferta económica.²⁴

El Proceso de Reclutamiento.

El proceso de reclutamiento comienza cuando el encargado de un departamento o área de la empresa desea llenar una vacante, pero como no se manda sólo, debe enviar

²⁴ Head Hunters. <http://www.marthaalles.com.ar/>



una solicitud de personal al encargado de Recursos Humanos. Este revisa en los archivos si existe algún candidato en espera, de lo contrario se deben aplicar técnicas de reclutamiento. Muchas veces este proceso se lleva a cabo de manera informal y sólo con expresarlo al encargado de personal se lleva a cabo el reclutamiento. Los medios de reclutamiento básicamente son tres: interno, externo o mixto.

a. Reclutamiento Interno.


Es cuando la empresa trata de llenar una vacante por medio de la reubicación de sus mismos empleados, como puede ser transferencia de personal, ascensos, profesionalización de personal, etc. Para este proceso, se debe obtener información por medio de Recursos Humanos y las áreas interesadas acerca del desempeño histórico del personal. Se debe tomar en cuenta la siguiente información del empleado: su solicitud de ingreso, resultados de capacitación y adiestramiento, evaluaciones del desempeño, los roles que ha tenido en la empresa, descripción del cargo que desempeña actualmente, las condiciones de ascenso del candidato, etc.

Este tipo de reclutamiento tiene algunas ventajas como son: disminución de costos de reclutamiento, disminución del tiempo de espera, es más seguro y confiable porque se conoce a fondo al trabajador, sirve como fuente de motivación de los empleados, pone en marcha los entrenamientos que se han dado y se desarrolla un espíritu de competencia interna.

b. Reclutamiento Externo.

Por medio del reclutamiento externo, la empresa busca candidatos que no pertenezcan a la organización y sean desempleados o que trabajen para otra empresa. A continuación se mencionan los métodos más utilizados por las organizaciones para anunciar las oportunidades de empleo:

1. Consulta de los archivos de candidatos. Este archivo contiene la información de los candidatos que se presentaron de manera voluntaria y de aquellos que en otra ocasión fueron reclutados, mas no seleccionados.
2. Candidatos presentados por empleados de la empresa.
3. Carteles o anuncios presentados afuera de la empresa. Este tipo de reclutamiento es recomendable cuando la empresa esté en un lugar donde haya mucha circulación de gente.
4. Universidades y directorios académicos.

- 
5. Expoferias de oportunidades laborales en Universidades y escuelas.
 6. Por medio de otras empresas del mismo ramo.
 7. Anuncios en revistas, periódicos y TV. local.
 8. Head Hunters.
 9. Por último en las agencias de reclutamiento.

Con este tipo de reclutamiento la empresa obtiene nuevas ideas y experiencias, se actualiza del ambiente externo, renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.

c. Reclutamiento mixto.

Es lógico que una organización tarde o temprano utilice los dos métodos al mismo tiempo. Si la empresa asciende a un trabajador, el puesto que éste deja tendrá que ser ocupado, y si se recurre de nuevo al reclutamiento interno, de igual forma quedará otro cargo desocupado, y así sucesivamente hasta que la empresa se vea obligada a contratar personal externo.

Idalberto Chiavenato indica que el reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

1. Primero se considera el reclutamiento externo, y si no funciona, se acude al reclutamiento interno. La empresa muchas veces busca ideas innovadoras, y es más seguro que las encuentre de individuos que no han pertenecido a la organización, pero en caso de que no cumplan con las características que requiere el puesto, se buscarán fuera de la empresa.
2. En este caso es al revés, si a la empresa le urge ocupar un puesto, lo que se recomienda es utilizar primero el reclutamiento interno, si no se encuentra al individuo adecuado, entonces se anuncia el empleo de forma externa.
3. Simultáneamente ambos reclutamientos. Es cuando a la empresa le interesa mucho la calidad de la persona que vaya a ocupar un puesto determinado. Entonces para obtener mejores resultados, utiliza el reclutamiento interno y el externo en caso de que los empleados internos no cubran el perfil requerido.

2.2.2 SELECCION DE PERSONAL.

Después que la organización se haya encargado de reclutar candidatos para ocupar un puesto, debe seguir otro proceso: la selección del personal. Este paso es muy importante porque de él depende que se contrate al individuo adecuado para el puesto.

Lo que hacen muchas empresas es describirles a los candidatos las ventajas y desventajas de laborar con ellos. Mencionarles los horarios, salarios, políticas, presiones, etc., es muy positivo por parte de la empresa, porque de esta manera los candidatos saben a lo que se atienen. Puede ser que muchos se retiren de la competencia porque no les guste lo que les ofrece la organización, pero los que se quedan son los que realmente le interesan a la empresa.

Métodos de selección de uso común.

Por lo regular, lo primero que le piden a un candidato es que llene una solicitud de empleo. Con la información que proporciona dicha solicitud, el Gerente de Personal se puede dar cuenta de cual sería su rendimiento en caso de ser seleccionado, además de conocer su desempeño laboral a lo largo de su vida. Existen otros métodos para obtener información biográfica: el formulario de solicitud ponderado, el inventario biográfico y la autobiografía futura.²⁵


A. Solicitud de Empleo.

Como ya se mencionó, la solicitud de empleo es la forma más común de recabar información biográfica sobre los candidatos. Es muy útil porque ayuda al entrevistador a formular las preguntas que se harán más adelante a los candidatos seleccionados.

Una solicitud contiene los datos más comunes de los individuos, como es su sexo, edad, nombre, domicilio, escolaridad, trabajo, etc., y también datos importantes como su situación civil y economía actual, antecedentes criminales y pasatiempos.

La empresa debe establecer claramente qué información desea obtener de los candidatos con el fin de facilitar la elaboración de las solicitudes de empleo. Pero debe tener especial cuidado en su amplitud porque muchas empresas pretenden obtener mucha información por este medio, provocando que el formulario sea demasiado extenso y aburrido tanto para el candidato, como para el encargado de personal. Si el contenido

²⁵ Schultz Duane, P., Psicología Industrial, p. 79.



de la solicitud es muy amplio, el candidato estará más preocupado por acabarlo que por llenarlo correctamente.

B. Formularios Ponderados.

Los formularios ponderados tratan de lo siguiente, un psicólogo analiza y pondera las solicitudes de los candidatos otorgando calificaciones a las respuestas de los mismos. Por ejemplo, para X empresa seguramente el candidato que tenga mayor puntuación será aquél que esté casado (proyecta estabilidad), graduado de nivel licenciatura en adelante, posea casa propia (refleja estabilidad económica) y haya tenido anteriormente buenos puestos o en caso de ser recién egresado de la universidad, que haya tenido un buen desempeño escolar. En el caso contrario, el candidato de menor puntuación seguramente será aquel que esté divorciado, no esté titulado, rente y haya sido despedido de sus anteriores trabajos por su culpa. Con este tipo de formulario, la empresa anula cualquier tipo de favoritismo a algún candidato porque se basa en medidas estándar, haciendo de éste un instrumento de mayor objetividad.

C. Inventarios biográficos

Este tipo de cuestionario ha tenido mucha difusión últimamente. Con él se obtiene mayor información sobre la vida del candidato y por lo mismo es más extenso que los otros. Este tipo de cuestionarios son muy parecidos a los test psicológicos, porque más o menos se pretende obtener con ellos los mismos datos, pero de una manera menos profunda.

El psicólogo o el encargado de estructurar el inventario biográfico, debe enfocarse a un puesto específico y a obtener información respecto a la conducta laboral pasada, actitudes, preferencias, valores y rendimiento de los candidatos.

Como se trata de un instrumento de evaluación exhaustiva, se debe considerar la privacidad de los individuos, porque algunas preguntas pueden causar molestia a algunos candidatos y a otros no, todo depende del tipo de personalidad y carácter que tengan. Otro factor que puede causar inquietud en el candidato es la igualdad de empleo. Si le hacen preguntas acerca de que si posee casa propia o no , el candidato pensará que lo pueden rechazar por alquilar casa y no tener una; y si le hacen muchas preguntas acerca de su escolaridad, puede llegar a pensar que como no obtuvo brillantes calificaciones no será bien aceptado.

A continuación se muestra un ejemplo del tipo de pregunta que se pueden aplicar en este tipo de inventarios:

Preferencias laborales

¿Cual de los siguiente le parece lo más importante?

1. Buen jefe.
2. Sueldo adecuado.
3. Trabajo interesante.
4. Reconocimiento por el buen rendimiento.
5. Buenas condiciones de trabajo.

Son muchos puntos los que se deben considerar al realizar un tipo de formulario como éste, pero a pesar de todo, ha tenido mucha aceptación y es de gran utilidad.

D. Autobiografías futuras.

Consiste en solicitarle al candidato que escriba lo que espera realizar y lograr en el futuro, puede ser en los 5 o 10 años próximos. Esta técnica ayuda mucho a la selección porque el encargado de personal se puede dar cuenta de cuales son las ambiciones y lo que espera del trabajo el candidato. No es recomendable que se aplique únicamente esta técnica, pero si es de gran ayuda si se compara con el resultado de alguno de los otros formularios.

Entrevistas.

Es casi imposible que las empresas contraten a alguien sin antes tener una entrevista con él. Si bien es cierto, las solicitudes de empleo brindan a la empresa mucha información acerca del trabajador, pero no la suficiente. Con la entrevista se pueden conocer mejor el candidato y la empresa. A la organización le interesa obtener información de los candidatos para saber cual es el más adecuado para ocupar un puesto, y para el candidato es importante la entrevista porque gracias a ella puede conocer a fondo cuales son las actividades que se realizan para cubrir el puesto y cual es el sistema organizacional de la empresa.

En la práctica las empresas se basan en tres tipos de entrevistas: inestructurada, estructurada y situacional.

1.- **La entrevista inestructurada u ordinaria** es la que se realiza sin ser planeada previamente. Como se trata de una entrevista espontánea, se corre el riesgo de no obtener la información deseada. Si se le hacen varias entrevistas al candidato con diferentes encuestadores, lo más probable es que cada uno formule sus preguntas como mejor lo crea, provocando que cada uno tenga una impresión deferente del candidato.

2.- **La entrevista estructurada o normalizada** es más segura y confiable que la anterior. Para su aplicación, los entrevistadores establecen previamente que preguntas se le deben hacer a los candidatos y se basan en las características que deben tener para ocupar el puesto.

El entrevistador lleva una lista de preguntas que se le harán al candidato en el orden especificado. Las respuestas de cada pregunta se van anotando conforme las va respondiendo el entrevistado.

3.- **La entrevista situacional** consiste en que el seleccionador hace una lista de factores que distinguen al empleado de eficiente o ineficiente. Estos factores deben ser convertidos a preguntas. A los factores se les asigna una calificación, por ejemplo al comportamiento de empleados eficientes se les asigna un 5 y al comportamiento de empleados ineficientes se les asigna un 3. Este tipo de evaluación hace que la entrevista sea más objetiva y que se aplique en poco tiempo.

La ventaja que tiene este tipo de entrevista es que la información que obtiene se centra más que las otras en un sólo tipo de trabajo y no en averiguar sus intereses, capacidades, características, etc. Este tipo de entrevista la puede aceptar mejor el trabajador porque las preguntas están enfocadas a la vacante y no a su vida personal.

Pruebas de conocimiento.

El propósito de las pruebas de conocimiento es obtener información acerca de las habilidades y conocimientos adquiridos por los candidatos en su vida laboral y estudiantil. Esta información es útil a la organización para visualizar el nivel profesional o técnico del candidato, y así compararlo con el nivel que se necesita tener para el puesto que se va a ocupar. Las pruebas de conocimientos se pueden dividir en 3: en cuanto a la manera de aplicarlas, el área abarcada y a la forma de elaboración.²⁶

²⁶ Chiavenato I., op. cit. p. 258.

1. *Clasificación en cuanto a la manera de aplicarlas.*

- Orales. Se practica igual que una entrevista, pero la diferencia radica en que las preguntas están enfocadas a conocimientos específicos.
- Escritas. Al igual que las pruebas orales, su propósito es obtener información acerca de si el candidato posee conocimientos específicos deseables para el puesto, pero se aplican en forma escrita.
- De realización. Consiste en asignarle a los candidatos la realización de una misma tarea en un tiempo determinado (1 hora por ejemplo).

2. *Clasificación en cuanto al área de conocimientos abarcados.*

- Pruebas Generales. Se aplican para medir el nivel cultural y los conocimientos generales del individuo.
- Pruebas específicas. Indican conocimientos relacionados directamente con el cargo en referencia.

3. *Clasificación en cuanto a la manera como se elaboran las pruebas.*

- Pruebas tradicionales. Este tipo de pruebas pueden o no ser planeadas. Contienen pocas preguntas, pero se requiere de respuestas largas y por lo mismo exigen mucho tiempo y su evaluación es subjetiva. Miden la profundidad de los conocimientos, pero no siempre se obtiene la información requerida por no planearse con anticipación.
- Pruebas objetivas. Son estructuradas en forma de exámenes objetivos y su aplicación y corrección son sencillas. Su realización debe ser cuidadosa para cambiar las preguntas por ítems de pruebas. A este tipo de pruebas también se les llama tests y se pueden dividir en:
 - Test de alternativas simples. Este tipo de prueba contiene una lista de afirmaciones a las cuales el candidato debe contestar solamente un falso o verdadero, si o no, etc.
 - Test con espacios abiertos para completar. Son frases que deben ser concluidas por el cuestionado.
 - Test de selección múltiple. Cada pregunta tiene de respuestas de 3 a 6 alternativas para escoger sólo una.
 - Test de ordenamiento o apareamiento. Por ejemplo cuando se pone de un lado los países y del otro lado sus capitales y los candidatos deben indicar las capitales que coincidan con sus países.

- Pruebas mixtas. En estos test se utiliza un porcentaje de preguntas abiertas y otro porcentaje en preguntas en forma de ítems.

Pruebas psicométricas.

Se les aplica a las personas para conocer sus habilidades, aptitudes, conocimientos, etc., y se puede hacer mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. Las pruebas psicométricas son muy útiles para obtener muestras objetivas y estandarizadas del comportamiento de las personas. Su evaluación consiste en comparar la prueba psicométrica de una persona con los estándares de resultados obtenidos por una muestra representativa de personas.

Cartas de recomendación.

Esta técnica la utilizan mucho las instituciones con el fin de obtener información acerca del desempeño estudiantil y laboral que los candidatos hayan manifestado en sus escuelas y trabajos pasados. Las empresas le solicitan al candidato una carta de recomendación de su jefe inmediato o de un profesor (en el caso de ser su primer trabajo) o amigo. Para hacer más válida la información de una carta, algunos organismos le piden directamente la carta a las personas que vayan a hacer la recomendación.

El problema que presenta esta técnica es la estimación subjetiva que puedan hacer los recomendantes respecto al desempeño del individuo. Para obtener mejores resultados de esta técnica, la organización debe formular un cuestionario en donde señale a la persona que va a hacer la recomendación, cuales son los puntos que le interesan saber de su conocido o ex-empleado. si no se cuenta con un formulario planeado, lo que puede hacer la empresa es pedirle al antiguo patrón que suministre información detallada.

Por último, otro método que pueden usar los encargados de la selección de personal es el uso de la entrevista por teléfono con todas las personas que nombró el candidato como referencia.

Muestras de trabajo.

Es la realización en pequeña escala del trabajo que se desempeña en el puesto que se pretende cubrir. Se basa en la suposición de que si alguien puede hacer una muestra del trabajo, podrá entonces desempeñarlo por completo.

La muestra de trabajo se puede aplicar también para los puestos de oficina, técnicos o mecánicos. Para los candidatos es mejor utilizar este tipo de selección que los tests escritos porque pueden demostrar más sus habilidades y se les califica objetivamente y sin discriminación.

Test psicológico.

Este método es muy común en la industria norteamericana, pero en nuestro país sólo lo aplican algunas empresas y universidades. Es utilizado para seleccionar al personal de cualquier nivel jerárquico. Hay que señalar que algunas instituciones les administran los test psicológicos a sus empleados para saber si son capaces de ascender a otro puesto.

El test psicológico es un instrumento de medición, un patrón que se aplica en forma constante y sistemática para medir una muestra de conducta²⁷. Tiene como objetivo la selección y asignación del individuo.

2.2.3 INTEGRACIÓN.

Una vez que el nuevo empleado toma cargo de su puesto, el administrador de personal debe describirle los valores, normas, políticas, objetivos y convicciones de la organización. A lo anterior se le llama **proceso de integración** o socialización y se lleva a cabo por medio de programas de orientación u otros métodos informales como la formación de grupos de trabajo. El proceso de orientación facilita la etapa de transición por la que atraviesa el nuevo integrante de la empresa.

El **programa de orientación** abarcan dos categorías: las de interés general, importantes para todos los empleados, y las de interés específico dirigidas a trabajadores específicos. Los aspectos de interés general se pueden presentar en un manual donde se describa información general de la empresa, y las prestaciones y servicios al personal. La información más común que debe abarcar dicho manual o cualquier otro método comunicativo como películas o mensajes grabados es:

²⁷ Shultz D., op. cit., p. 113.

Cuadro 2.3.
Temas de interés general para empleados.

Información general de la empresa
<ul style="list-style-type: none">• Historia y estructura de la compañía.• Nombre y funciones de los ejecutivos principales.• Normas de seguridad.• Estructura de edificios e instalaciones.• Normas de seguridad.• Líneas de productos y servicios.• Políticas y normas.
Prestaciones y Servicios al personal
<ul style="list-style-type: none">• Política salarial y de compensación.• Vacaciones y feriados.• Capacitación y desarrollo.• Seguros.• Programas de jubilación.• Servicios médicos especiales.• Servicios de restaurante.


Fuente: Werther William, Administración del Personal y Recursos Humanos, Mc. Graw Hill Interamericana, México, 1996, p. 138.

Existen varios métodos para lograr que los nuevos integrantes se familiaricen con la organización. A continuación se describen algunos de ellos:

Planeación del proceso selectivo. Durante el proceso de selección, por medio de pláticas y entrevistas se les proporciona información a los candidatos acerca del funcionamiento de la organización y del comportamiento de las personas que participan en ella.

Contenido inicial de la tarea. Consiste en asignarle tareas retadoras al nuevo empleado para que pueda ascender rápidamente dentro de la empresa y comience con éxito su carrera en la misma. Si las tareas asignadas son muy simples y sencillas, difícilmente logrará sentirse satisfecho y motivado con su trabajo.

Papel del gerente. El gerente elige a un supervisor para que le indique las tareas que se realizan en dicho puesto en un tiempo determinado. Si el empleado se convence de que las actividades que se llevan a cabo en el puesto son interesantes, tendrá buena opinión de la organización. Pero si el supervisor no lo guía adecuadamente, el trabajador verá de modo negativo a la empresa.



Grupos de Trabajo. Otra forma de lograr la socialización del nuevo empleado es integrándolo a un grupo de trabajo. De esta forma satisface sus necesidades sociales y además el grupo de trabajo indican como se comporta frente a la organización y cuales son sus creencias y actitudes respecto a ella.

Programas de integración. Ayudan a los nuevos trabajadores a que conozcan los valores, normas y políticas de la organización que son esenciales para el buen desempeño de los mismos. A este tipo de programas se les puede considerar como un tipo de entrenamiento porque es más completo y extenso a comparación de otros. Se le indica al trabajador la estructura organizacional, los principales productos y/o servicios que maneja la empresa y la misión y objetivos de la misma.

El proceso de integración del nuevo empleado es muy importante para la empresa y para el trabajador. Para el trabajador porque de esa manera logra identificarse rápidamente con el sistema laboral de la organización. A la empresa le conviene aplicar dicho proceso para contar con personal que entienda bien todo lo relacionado con la empresa y saque a flote sus virtudes en la misma.

2.2.4 DESARROLLO DE PERSONAL.

El proceso de integración no es suficiente para que el nuevo trabajador desarrolle sus conocimientos y habilidades dentro de la organización. Cuando los empleados con experiencia son asignados a otro puesto, forzosamente necesitan desarrollar nuevas habilidades y conocimientos para poder afrontar los nuevos retos que se le avecinen. Gracias al desarrollo del capital humano, las organizaciones pueden enfrentar los desafíos que ponen a prueba su habilidad. Algunos de estos desafíos son:

Obsolescencia de los conocimientos del personal. Dicho fenómeno ocurre cuando uno o varios empleados poseen conocimientos y habilidades que ya no son suficientes para cubrir con éxito las expectativas del puesto. Por lo general esta situación se da cuando los cambios sociales y avances tecnológicos ocurren rápidamente. En las empresas públicas este tipo de problemas es frecuente porque cuenta con personal que tiene mucho tiempo trabajando en el mismo puesto, y como no tiene contacto directo con los cambios externos no sabe responder a las nuevas condiciones laborales.

Cambios sociales y técnicos. Los cambios sociales siempre deben ser considerados por los jefes de personal. Por ejemplo, en los últimos años la mujer ha tomado un papel importante dentro del ámbito laboral porque, además de ser amas de casa, son profesionistas. Muchas de ellas se enfrentan al problema del cuidado de sus hijos mientras trabajan. Algunas organizaciones han solucionado este problema por medio de guarderías.

Tasa de rotación de los empleados.- Muchos empleados tienden a abandonar la organización por diferentes causas, y por lo mismo dicha situación significa un desafío para el departamento de personal de desarrollar a sus empleados. Se recomienda a las empresas que cuenten con sustitutos preparados para cada puesto.

El adiestramiento o capacitación de personal es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna.²⁸ Para el individuo, la capacitación es uno de los instrumentos más valiosos que puede brindarle la empresa. En muchas ocasiones la capacitación, además de proporcionar nuevos conocimientos respecto a su puesto, también sirve para su desarrollo profesional. Por lo anterior se puede decir que una de las mejores inversiones que puede hacer una organización es la capacitación de su personal de cualquier nivel jerárquico.

Para que la capacitación se realice satisfactoriamente, la persona encargada de ésta (capacitador) debe seguir una secuencia específica. Primero se hace una evaluación de las necesidades del empleado y la organización. De esta forma la empresa obtiene información acerca de los problemas actuales por los que atraviesa su fuerza laboral. Muchos son los factores que pueden provocar la necesidad de capacitar al personal, por ejemplo, la obsolescencia de los conocimientos del personal y los cambios sociales y tecnológicos. Otro caso puede ser cuando algún empleado se separa del organismo, debe contratarse inmediatamente a otro que lo sustituya, pero cuando ingrese éste, debe capacitársele.

Después de evaluar las necesidades del empleado y de la empresa, el segundo paso que debe seguir un capacitador es determinar los objetivos que se van a alcanzar con la capacitación. En base a los objetivos, el capacitador debe realizar el contenido del programa, el cual debe contemplar temas interesantes y prácticas dinámicas para atraer la completa atención del empleado.


²⁸ Dunnette y Kirchner, Administración de Recursos Humanos, p. 73.

Técnicas de Capacitación.

No se puede decir que una técnica de capacitación sea mejor que otra, el caso es que sea la adecuada para el entrenamiento de los empleados. A continuación se describen algunas técnicas que pueden ser de gran utilidad para poder comparar más adelante las que se utilizan en las empresas públicas de salud, con las que no utilizan, y así saber cual es la que mejor se adapta al trabajador operativo.²⁹

- *Instrucción directa sobre el puesto.* Esta técnica es aplicada en las horas de trabajo. El capacitador, supervisor o algún compañero de trabajo puede encargarse de la capacitación del empleado. Para obtener mejores resultados se deben seguir tres pasos: el capacitador le explica al empleado en que consiste el puesto, sus objetivos y los resultados que se esperan de él. El capacitador realiza las actividades del puesto para que le pueda servir de modelo al empleado y le pide que imite lo que hizo. Entre más veces se realice este proceso, será mejor para el trabajador porque así entenderá más en que consiste su trabajo y las actividades que debe realizar.
- *Rotación de puestos.* Consiste en transferir a los empleados a otros puestos proporcionándoles más experiencia y sin limitarlos a una única actividad. Por lo regular primero se les da una instrucción directa para que tengan una idea de que trata el nuevo puesto. Esta técnica es muy útil para el empleado porque adquiere más conocimientos y se activa su interés y participación laboral. Para la empresa es importante efectuar este tipo de técnica porque la ayuda en periodo de vacaciones, ausencias, renuncias, etc.
- *Relación experto-aprendiz.* Esta técnica se recomienda sobre todo para trabajadores calificados, como plomeros, carpinteros y zapateros. es cuando se da una relación estable entre un maestro y un aprendiz. En esta relación se observan niveles muy altos de participación y transferencia al trabajo.
- *Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares.* Este conjunto de técnicas dependen más de la comunicación y menos de la imitación y participación activa, pero pueden mejorar si después de cada sesión se organizan mesas redondas y sesiones de discusión. Las conferencias requieren menos presupuesto que las otras técnicas, y

²⁹ Werther, W., op. cit. p.157.



por ello son muy utilizadas en las organizaciones. Existe un método más reciente, la simulación por computadora en donde el jugador (empleado) efectúa una decisión y la computadora arroja el resultado.

- *Simulación de condiciones reales.* Para evitar que la capacitación interfiera con las actividades diarias de la empresa, utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Cuentan con equipo similar al del trabajo y la ventaja es que el trabajador puede hacer repeticiones y retroalimentarse.
- *Sociodrama.* Se le pide al candidato desempeñar las actividades que realiza otro compañero de trabajo en una simulación. Le sirve a los trabajadores como retroalimentación porque consiguen verse en la forma como lo perciben sus compañeros. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y para lograr que se de una mejora en las relaciones humanas.
- *Capacitación en laboratorios.* Se aplica principalmente para desarrollar las habilidades interpersonales. Los empleados buscan conseguir con esta técnica una mejor comprensión de sí mismos y de otras personas. El propósito principal de la técnica es compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones de las mismas.
- *Estudio de casos.* Se estudia de una situación específica y la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas.

2.2.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Las organizaciones deben realizar evaluaciones frecuentes a sus empleados respecto a su rendimiento laboral con el fin de conocer cuales son los más sobresalientes, los que necesitan capacitarse y cuales no contribuyen con la empresa. Para que el encargado de personal pueda llevar a cabo satisfactoriamente la evaluación de los empleados, forzosamente necesita elegir la técnica más adecuada para el tipo de puesto. No puede aplicar una técnica de evaluación de gerentes a empleados de nivel operativo o viceversa porque se obtendrían resultados erróneos.

La evaluación del desempeño al trabajador también sirve para aumentar sueldos, asignar responsabilidades, subir de puesto, entre otros. En México, muchas empresas no le toman la importancia debida a sus recursos humanos, la evaluación de los mismos no es prioridad alguna, lo cual puede traer como consecuencia que el empleado se sienta desmotivado por no tener el cargo que se merece o percatarse que alguno de sus compañeros tiene mejor sueldo y es menos capaz y trabaja menos.

La evaluación del desempeño no sólo le es útil a la empresa, también le sirve al empleado, al supervisor y a los altos niveles de gerencia. Al gerente le importa conocer el desempeño de los empleados para medir la productividad y para tomar decisiones acerca de ascensos, despidos, etc. Al empleado le sirve para conocer su nivel de rendimiento y lo que les dejará en un futuro dentro de la empresa. Y por último a los supervisores les sirve para justificar aumentos y motivar a sus empleados.

Técnicas para la evaluación del desempeño.

A continuación se describen algunas técnicas que sirven para evaluar al rendimiento en tareas no relacionadas con la producción, las cuales son importantes para nuestro estudio.³⁰


Escalas por puntos de estimación. El supervisor se encarga de observar en qué grado el empleado posee la característica deseada para el puesto que ocupa y expresará su juicio en la siguiente escala definiendo en que punto se sitúa la calidad de su trabajo.

x				
1	2	3	4	5
Deficiente Promedio Excelente				

Para obtener mejores resultados se ponen dos columnas del lado derecho, una para indicar la calificación de su pasada evaluación y la otra para indicar el presente resultado y por último hacer una comparación para conocer el avance del desempeño del trabajador.

Esta técnica es muy útil y fácil de aplicar, pero no hay que olvidar que los procedimientos que dependan de la opinión de una persona no son del todo objetivos. Si la escala es bien definida y diseñada la opinión subjetiva del evaluados será menor.

³⁰ Schultz D., op. cit. p. 153.



Sistema de clasificación por rangos. El supervisor hace una lista de sus empleados en orden jerárquico o desde la categoría de óptimo a pésimo. Hay dos tipos de evaluación, por rango, que es cuando se compara al trabajador con otros de su mismo nivel, y por estimación se le compara con su propio rendimiento o con el estándar fijado por la institución.

Sistema de comparaciones pareadas. El supervisor debe equiparar a cada empleado con los demás de su área. Esta técnica es más objetiva, porque le es más fácil al supervisor juzgar a dos empleados a la vez, y no a un equipo de trabajo entero. Para determinar cuantas comparaciones se deben realizar se utiliza esta fórmula: $N(N-1) / 2$. N indica las personas que serán evaluadas. Por ejemplo si son 4 las personas a evaluar, se tienen que realizar 6 comparaciones.

Elección forzada. El problema de las técnicas anteriores es que el evaluador sabe que calificaciones le otorga a cada miembro del área y se presta a favoritismos y prejuicios. Por esta razón se creó la elección forzada que le impide conocer lo favorable o desfavorable de sus estimaciones. La técnica consiste en mostrar una serie de enunciados descriptivos al supervisor para que elija de un par o grupo el que mejor o peor describa al empleado.

Escalas estimativas basadas en la conducta. Se evalúa el rendimiento a partir de conductas decisivas para el éxito o fracaso de un puesto. Es más sencillo calificar a un empleado por las conductas que muestra en el trabajo que por sus cualidades. En una escala de cinco puntos se le califica la conducta del empleado. La escala va de opuesto a opuesto como pésimo, bien, regular, mal y muy mal.

Resumen.

La *administración de personal* es el proceso administrativo aplicado al incremento y conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

La administración de personal comprende, tanto el estudio de las organizaciones, como el estudio de las personas que en ellas se desenvuelven. Las organizaciones no pueden lograr sus objetivos sin ayuda de las personas y estas a su vez, se preocupan por los objetivos de la organización porque saben que cumpliéndose estos es más fácil lograr los suyos.

En las empresas se dan tres niveles jerárquicos organizacionales: nivel estratégico (es el nivel más alto conformado por directores, dueños, accionistas y altos ejecutivos), nivel táctico (se encuentran los mandos intermedios como jefes y personal calificado) y el nivel operativo (es el nivel más bajo conformado por obreros, oficinistas, auxiliares, entre otros).

El reclutamiento de personal consiste en utilizar métodos para atraer a los candidatos que sean capaces de desempeñar satisfactoriamente cargos en la organización.

Después que la organización se haya encargado de reclutar candidatos para ocupar un puesto, debe seguir otro proceso: la selección del personal. La selección de personal consiste en elegir al candidato o los candidatos idóneos para ocupar un puesto determinado.

Una vez que el nuevo empleado toma cargo de su puesto, el administrador de personal debe describirle los valores, normas, políticas, objetivos y convicciones de la organización, a lo anterior se le llama proceso de integración o socialización.

El proceso de integración no es suficiente para que el nuevo empleado desarrolle sus conocimientos y habilidades dentro de la organización. El administrador de personal debe incluir el adiestramiento o capacitación de personal, ya que es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna.

Por último, las organizaciones deben realizar evaluaciones frecuentes a sus empleados respecto a su rendimiento laboral con el fin de conocer cuales son los más sobresalientes, los que necesitan capacitarse y cuales no contribuyen con la empresa

CAPITULO 3

MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación representa un factor importante para las empresas públicas del sector salud, porque abarca una fase de acción de la conducta. Un empleado de nivel operativo puede contar con el equipo físico, la capacidad, el conocimiento y la maquinaria necesaria para realizar una tarea, pero esto no garantiza que se sienta motivado para ejecutarla. Es importante que cada organismo se preocupe por conocer cuales son los factores laborales que puedan motivar a sus empleados a tener un mejor desempeño laboral.

Hace tiempo se pensaba que las personas sólo se motivaban por los impulsos externos como la remuneración económica, pero ahora es diferente, la motivación es más individual. Las personas se motivan bajo impulsos muy diferentes. Actualmente es como una cadena, los directores deben sentirse motivados para poder motivar a los demás. Los gerentes y directores de una empresa tienen el deber de estar en contacto con las necesidades del empleado, porque de esta forma le ayudará a tener excelentes resultados.

3.1. DEFINICION DE MOTIVACION.

El concepto que se tenía de motivación ha ido modificándose a través de la historia. De acuerdo al modelo tradicional relacionado con la Administración Científica, se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; esto es, que cuanto más producían, más ganaban, por lo tanto esta escuela sostenía que el hombre únicamente era motivado por la obtención de beneficios económicos. Pero en el presente estudio se sostiene que la motivación humana va mucho más allá y abarca los aspectos económico, social, intelectual y moral.

En el otro extremo tenemos a la escuela de Relaciones Humanas, donde se rechaza la anterior postura, y afirman que la clave determinante de la productividad es la situación social, que comprende el grado de satisfacción en las relaciones con los miembros de la organización, la participación en las decisiones y la retroalimentación.

Douglas Mc Gregor identificó dos supuestos sobre los empleados: la Teoría Y y la Teoría X. Dentro de la Teoría X asegura que las personas evitan el trabajo en lo que sea

posible, les gusta que las dirijan y ordenen, evitan tener responsabilidades y para ellos el trabajo es un término secundario. La Teoría Y es la contradicción de la anterior, ya que considera a las personas deseosas de trabajar por sí mismas y con el anhelo de estar satisfechas con su trabajo, además de poseer la capacidad para aceptar responsabilidades, aplicar su imaginación, creatividad y habilidades hacia los problemas.

A grandes rasgos, tenemos en mente el concepto de motivación, pero es mejor tener la referencia de qué es lo que piensan algunos autores:

"La motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de una manera determinada".³¹

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía".³²

"La motivación consiste en el impulso y el deseo de una persona para emprender cierta acción. Si se presiona a una persona a efectuar determinada acción, la persona solamente reacciona, actúa porque no tiene alternativa. Cuando la persona está motivada, opta por emprender una acción entre otras posibles debido a que considera esta acción deseable y significativa".³³

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido".³⁴

La definición de motivación enfocada al área laboral puede quedar de la siguiente manera: Es una de las principales funciones que desempeña el departamento de personal, porque es donde se analizan los factores que influyen en el trabajador para que

³¹Koontz Harold y Wehrich Heinz, Administración, una perspectiva global, p. 501.

³²Solana Ricardo, Administración de Organizaciones, P. 208.

³³Werther William, Administración de Personal y Recursos Humanos, p. 260.

³⁴Stoner, Freeman y Gilbert, Administración, p. 484.

actúe y se comporte de una manera específica en su trabajo satisfaciendo sus necesidades y cumpliendo los objetivos de la organización.

3.2 TEORIAS MOTIVACIONALES.

Existen varias teorías que tratan de explicar y describir las necesidades del ser humano. Como es lógico, cada modelo teórico tiene sus ventajas y desventajas, ninguno es perfecto, pero si aportan aspectos importantes sobre la motivación. A continuación se mencionan las teorías que son de mayor utilidad para este estudio.

Teoría de Maslow. Jerarquía de necesidades.

Abraham Maslow fue un destacado psicólogo que formuló una teoría motivacional basada en la jerarquía de las necesidades humanas. Como las necesidades no pueden expresarse de manera simultánea, Maslow las agrupó en una estructura de acuerdo a su prioridad. El hombre por naturaleza siempre va a requerir de mejores condiciones de vida, y se va a preocupar por obtener lo que no tiene. Por lo anterior, las necesidades que ya satisfizo no le provocan motivación alguna. En cambio, la aparición de una nueva necesidad propiciará que la persona se motive para satisfacerla. Es muy difícil que esta teoría se aplique a todas las personas. Cada individuo es diferente y por ende, las necesidades no son las mismas para todos. A pesar de lo anterior, la Teoría de Maslow se aplica a un gran número de personas. A continuación se describen las cinco necesidades (en orden ascendente) que se contemplan en esta teoría.³⁵

- Necesidades fisiológicas: Son aquellas acciones básicas para mantener la vida y determinados aspectos físicos del bienestar como dormir, tomar agua, comer y respirar.
- Necesidades de seguridad. Se relacionan con la conservación a largo plazo de la vida y la salud. A las personas les preocupa hallarse a salvo de determinados riesgos físicos.
- Necesidades Sociales. Son las que suponen interacciones con otros; por ejemplo, afecto, afiliación e identificación.
- Necesidades de estimación. Son aquellas necesidades de tipo personal como respeto a sí mismo, autoestima, prestigio y éxito. Este tipo de necesidades se pueden

³⁵ Werther William, op. cit. p.p. 261.

satisfacer con el reconocimiento de logros, cumplimiento de metas o con la adquisición de autos y casas que tengan más lujo de lo normal.

- Necesidades de autorrealización. Es la necesidad de orden más elevado. Implica la realización personal, o sea hacer realidad las propias capacidades y posibilidades. Todas las personas pueden lograr esta necesidad siempre y cuando se entreguen con gusto a su trabajo y puedan obtener significativas aportaciones psicológicas de él. Desafortunadamente son muy pocas las personas que logran alcanzar esta etapa por completo.



Fuente: Koontz Harold Y Wehrich Heinz, Elementos de Administración, Mc. Graw Hill, México, 1998, p. 343.

Las necesidades anteriores deben cubrirse en el orden indicado. Si una persona no se siente seguro en su trabajo, poco le importará la relación que tenga con sus colegas. En otro caso, si el trabajador se siente a gusto con el sueldo que recibe, y seguro en el trabajo, la necesidad que deseará satisfacer es la de estimación. Otro aspecto importante para el trabajador es que se le reconozca su buen desempeño dentro del cargo que ocupa.

Para mantener siempre motivado al personal, cualquiera que sea su jerarquía, hay que ofrecerles la oportunidad de crecer y asumir responsabilidades. También es

importante considerar que un trabajo rutinario, tedioso y sin interés no fomenta el desarrollo del empleado aunque perciba un buen salario y tenga seguridad en el trabajo.

Teoría de Alderfer. Necesidades de existencia, relaciones y crecimiento.

Alderfer propone una teoría similar a la de Maslow, pero con la diferencia que divide las necesidades humanas en tres categorías: necesidad de existencia, necesidad de vinculación o relación y necesidad de crecimiento.

Dentro de las necesidades de existencia, Alderfer incluye las físicas y de seguridad. Las necesidades sociales de Maslow se encuentran dentro de la categoría de vinculación. Y por último, la necesidad de crecimiento incluye los factores que constituyen un desafío para el individuo y que lo motivan a postular metas más altas en el trabajo. Esta última categoría incluye las necesidades de estima y autorrealización.

La teoría de Alderfer se basa en tres supuestos:³⁶

1. Mientras menos satisfecha se encuentra la necesidad, más imperioso es el deseo de satisfacerla.
2. La fuerza del deseo que lleva a satisfacer necesidades de orden superior crece a medida que se colman requerimientos de carácter inferior.
3. Mientras más frustración produzca la búsqueda de canales para satisfacer necesidades de más alta jerarquía, más se deseará llenar necesidades de orden inferior.

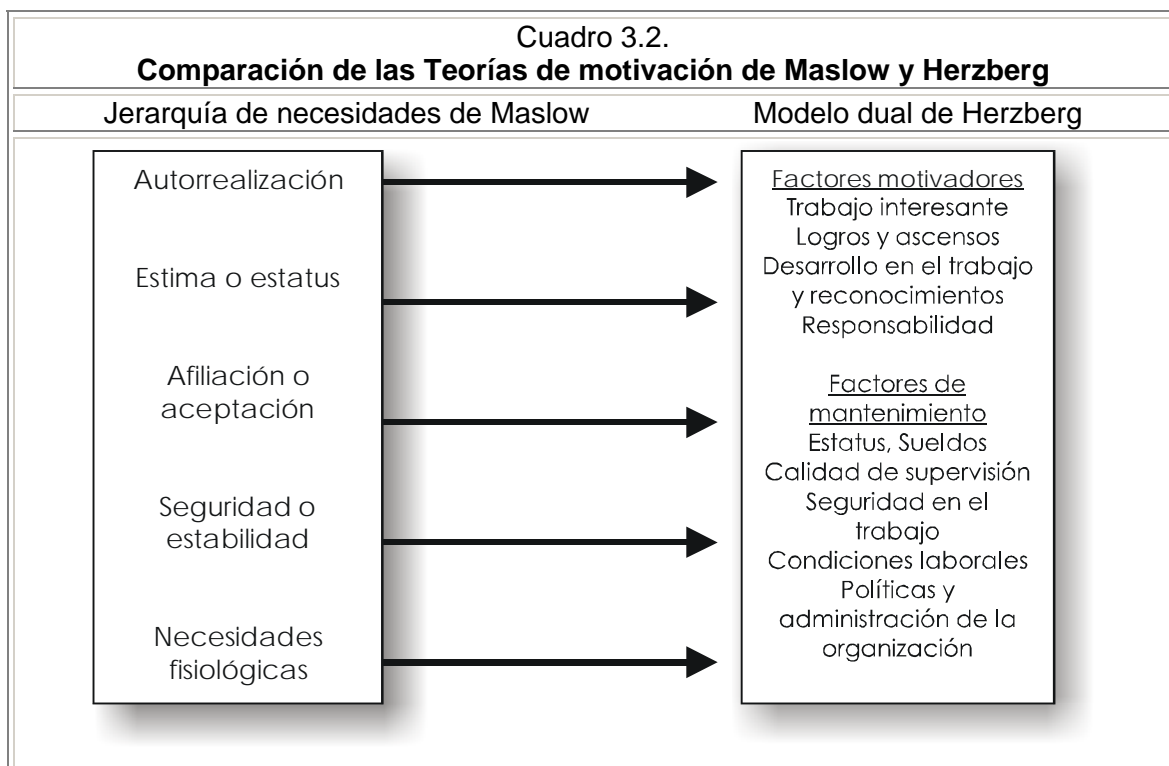
Alderfer sostiene que a medida en que las necesidades de orden superior no se satisfacen, el individuo retrocede para atender necesidades básicas. A diferencia de Maslow que se basa en una progresión siempre ascendente, esta teoría supone un elemento de frustración y regresión. Pero lo que es indiscutible es que ambas teorías coinciden respecto a que la intensidad de las necesidades varía en función de la manera en que se les haga frente y en cuanto a la forma en que se esté atendiendo a todas las demás necesidades.

Teoría de Herzberg. Modelo dual de la motivación.

Herzberg divide a las necesidades en dos: las motivadoras y las de higiene o mantenimiento. Las necesidades motivadoras son aquellas que Alderfer y Maslow

³⁶ Werther, W., op. cit., p. 263.

denominaron como las de nivel superior. Dentro de ellas se encuentran las necesidades sociales, de reconocimiento y autorrealización. Cuando el empleado tiene cubiertas las necesidades anteriores se siente satisfecho, pero si están ausentes no necesariamente origina sentimientos negativos. Las necesidades de higiene incluyen las fisiológicas y de seguridad. La falta de dichos factores higiénicos ocasionan un alto grado de insatisfacción, pero su presencia no procura la satisfacción del trabajador, simplemente evitan el descontento de los mismos. Herzberg señala que se deben atender primero las necesidades de mantenimiento y después las motivadoras.



Fuente: Koontz Harold Y Wehrich Heinz, Elementos de Administración, Mc. Graw Hill, México, 1998, p. 346.

3.3. MOTIVACIONES DEL TRABAJADOR MEXICANO.

Las teorías de motivación que se mencionan arriba se refieren al trabajador en general, pero existen diferencias de necesidades entre personas de diferentes países, porque cada uno tiene su propia cultura, sus tradiciones, su estilo de educación y sus costumbres. Rogelio Díaz Guerrero, en su libro *“Psicología del Mexicano”*, menciona

cuales son las necesidades del trabajador mexicano según su criterio, asignándoles una intensidad del 1 al 10; ósea el 1 es cuando la necesidad casi no existe, y el 10 cuando es una necesidad primordial. Obviamente dichas necesidades no son generalizadas para todo mexicano, pero lo que es cierto que cuando se habla de los mexicanos, hay que tomar siempre en cuenta su situación sociocultural. Basándose en la Teoría de Maslow, Díaz dividió las necesidades del trabajador de la siguiente forma: ³⁷

Necesidad de salud física.

Hablar de la importancia que le dan a la salud los mexicanos, es un poco complicado. Porque si bien se recuerda, las mujeres siempre se preocupan por dar recomendaciones a los demás para que cuiden su salud (ponte la bufanda, no te vayas a mojar), pero en cambio los hombres toman una actitud menos preocupada. Se dice que mantener las medidas de seguridad en una fábrica es muy difícil porque los trabajadores se oponen a seguirlas; en cambio, cuando se trata de mujeres es más fácil que se lleven a cabo. En otros países la salud del trabajador y la de su familia es una necesidad importante que debe ser satisfecha a la brevedad posible, sin embargo, en México aún no se ve como prioridad. A la necesidad de salud, Díaz le asigna un 5.

Necesidad Sexual.

Según Díaz Guerrero, la necesidad sexual es una de las mayores prioridades del trabajador mexicano y puede ser porque es una especie de compensación por las cosas que no tiene. Desgraciadamente esto provoca que el mexicano opaque otras potencialidades que tiene. Esta necesidad tiene un valor de 10.

Temor al desempleo.

Aparentemente al trabajador mexicano le da temor el desempleo, pero también es cierto, que el porcentaje de abandono voluntario es muy elevado. En tanto que en Estados Unidos, el trabajador le daría un 9 o 10 de intensidad, Díaz le asigna un 5, porque realmente el trabajador no le toma mucha importancia.

Motivación económica.

³⁷ Díaz Guerrero Rogelio, Psicología del Mexicano, p.p. 61-70.

Díaz, le da un 10 a esta necesidad, porque considera que para el trabajador mexicano es de suma importancia el dinero. Al mexicano le interesa el dinero porque con él, piensa encontrar la solución de todos sus problemas. Es cierto que una mejor compensación económica logra incrementar la eficacia y eficiencia del trabajador, pero después de un tiempo tiende a disminuir su productividad. El dinero puede satisfacer las necesidades de salud, vestido y hambre, pero existen otros factores más trascendentales que pueden mantener al empleado motivado en su trabajo por periodos más largos.

Necesidad de seguridad personal.

Los trabajadores mexicanos se han acostumbrado a vivir sin señalamientos de medidas de seguridad, debido a la falta de interés por parte de las empresas. En los últimos años se ha observado que esta situación ha ido cambiando rápidamente, aún así, los trabajadores no le dan la importancia que deberían, y por esa razón Díaz le otorga una intensidad de 2.

Necesidad de amor y ternura.


A las madres mexicanas se les conoce por ser tiernas y cariñosas con sus hijos y en ocasiones hasta llegan a ser sofocantes con ellos. Es más, en algunos estudios se ha demostrado que las madres mexicanas provocan una gran dependencia de sus hijos hacia ellas y hacia su familia. Por lo anterior, es obvio que el trabajador mexicano no sienta la necesidad de amor y ternura. Esta necesidad tiene una calificación de 1.

Necesidad de la propia estima.

Desgraciadamente Díaz señala que la propia estima del trabajador mexicano está por los suelos y lo oculta exagerando sus virtudes y haciéndoles creer a los demás que se siente muy seguro de sí mismo. La baja estima del mexicano no es ni de ahora ni de ayer, es de siempre. Alfred Alder³⁸ señala “Al nacer México se encontró con un mundo civilizado en la misma relación del niño ante sus mayores. Se presentaba en la historia cuando ya imperaba una civilización madura que sólo a medias puede comprender un espíritu infantil, surgiendo así el sentimiento de inferioridad del mexicano”. Díaz le asigna la máxima puntuación a esta necesidad.

Necesidad del desarrollo integral.

³⁸ Ibidem, p. 63.



Esta necesidad es muy contradictoria para el trabajador mexicano, porque en ocasiones se da el problema de que la necesidad de crear y desarrollar sus potencialidades, no siempre llega a hacerse motivante. La necesidad creativa y de desarrollo puede ser suficientemente fuerte para desarrollarse, pero sobre todo a partir de la compensación de otras muchas necesidades. Por la razón anterior, esta necesidad tiene un valor de 5 para el mexicano.

Necesidad de mejorar el ambiente físico del lugar de trabajo.


A pesar de que el trabajador mexicano se da cuenta de las mejoras del ambiente físico de trabajo por mínimas que sean, no le toma ninguna importancia. Y es que no se ponen a pensar en que puede ser un reconocimiento por la labor que realizan o que la empresa les pone atención. Si los trabajadores mexicanos así lo percibieran, se podría utilizar como un arma para mejorar su estima y mejorar la eficiencia en el trabajo. Díaz le da apenas una calificación de 1. Es necesario señalar que últimamente algunas empresas mexicanas (públicas y privadas), han intensificado su interés por mejorar el aspecto físico del lugar de trabajo, provocando que el trabajador mexicano se fije más en las condiciones físicas del lugar donde trabaja. Basándose en el presente estudio se le asigna una calificación de 5.

Mejoría técnica del trabajador.

A pesar de las circunstancias generales del mexicano, Díaz le asigna un valor de 6 a esta necesidad. Y es que aunque tenga conciencia de que necesita mejorar sus conocimientos técnicos, afirma que es perfecto y por lo tanto no le parece que le digan como debe hacer las cosas para mejorar.

Necesidad de pertenencia.

Según Díaz, el trabajador mexicano y sobre todo el de nivel operativo, por naturaleza, no tiene necesidad de pertenecer a un grupo de trabajo, porque ya pertenece a uno en su casa y con los amigos. Digamos que es una necesidad que el trabajador mexicano no busca satisfacer en el trabajo porque le da prioridad a otras que no ha podido cumplir. A lo mejor en países europeos los trabajadores de nivel operativo tengan como una de sus prioridades satisfacer la necesidad de pertenencia en el trabajo por la



situación familiar en que viven. Pero en México, esta necesidad no es tan intensa, y por eso tiene un valor de 1 para Díaz.

Necesidad de diversión.

Por último se encuentra la necesidad de diversión. Para el mexicano los días festivos, las fiestas religiosas, los cumpleaños, el cine y los deportes forman parte importante en su vida. Y es que gracias a este tipo de distracciones, el mexicano puede dejar por un momento los problemas a un lado y pensar en otras cosas. La necesidad de diversión tiene la calificación de 10.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación (ver capítulo 5), los factores que motivan más al trabajador de nivel operativo de empresas públicas del sector salud son (se presentan del más importante al menos importante): la capacitación y entrenamiento, tener un mejor sueldo, que se reconozcan las labores realizadas y tener una buena relación con sus compañeros y jefes. La opinión de Díaz Guerrero coincide en que tener un mejor sueldo (motivación económica) y el reconocimiento de labores (necesidad de la propia estima) influyen para que el trabajador se sienta más motivado. Si embargo, Díaz no coincide con los otros dos factores, ya que a la necesidad del desarrollo integral (capacitación y entrenamiento) le asigna un valor de 5, y en este caso debería ser de 10. De igual forma, Díaz le asigna un valor de 1 a la necesidad de pertenencia (relación entre compañeros y jefes), y en este caso debería ser de 8 a 10.

3.4. RELACIÓN DE LA MOTIVACIÓN CON EL COMPORTAMIENTO, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL

Existe una estrecha relación de la motivación con el comportamiento, desempeño y satisfacción de los trabajadores. Los tres conceptos pueden ser resultado del grado de motivación que tengan los miembros de una organización.

Los motivadores son cosas que inducen a una persona a **desempeñarse** e influyen en su **comportamiento**, mientras que las motivaciones reflejan deseos. Los

motivadores son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso para **satisfacer** estos deseos.³⁹

3.4.1 COMPORTAMIENTO.

En el universo existe un sinfín de fenómenos, de los cuales, uno de ellos es el comportamiento humano. El ser humano se da cuenta que cuando ocurre algo reacciona de cierta forma al igual que sus semejantes y trata de indagar en las causas de los diferentes comportamientos que observa, decidiendo cuáles son positivos y cuáles negativos. Por ejemplo, una pareja de novios puede decidir casarse únicamente por lo civil y otra también por la iglesia. Lo mismo ocurre en el trabajo, algunos empleados pueden tener un comportamiento positivo con la técnica del reconocimiento y a otros les puede parecer una técnica subjetiva y comportarse negativamente.

"**Conducta**, modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una **motivación** en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad. La conducta de un individuo, considerada en un espacio y tiempo determinados, se denomina **comportamiento**".⁴⁰

De lo anterior, se concluye que existen dos factores que determinan el comportamiento de las personas: los genéticos o hereditarios que hacen referencia a la conducta innata (instintiva) que existe en el individuo al nacer, y los situacionales o del medio que influyen en la conducta que se da ante determinada situación.

3.4.2 DESEMPEÑO.

El Diccionario de la Real Academia Española define el concepto desempeñar, entre otras acepciones, como: "Cumplir con las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio....actuar, trabajar, dedicarse a una actividad satisfactoriamente".⁴¹

³⁹Harold Koontz y Heinz Wehrich, Elementos de Administración, p. 431.

⁴⁰ "Conducta" Enciclopedia © Microsoft © Encarta 2001. © 1993-2000 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos

⁴¹ Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, p. 132.

"Desempeñar: Cumplir o hacer las funciones propias de un cargo o empleo."⁴²

Arias Galicia señala que el desempeño de una persona en una acción depende de varios factores trascendentales:⁴³

- **Conocimiento:** Para realizar cualquier tipo de trabajo, es necesario que la persona tenga ciertos conocimientos conceptuales y prácticos.
- **Habilidades:** Las habilidades de una persona están comprendidas en su capacidad mental, física y psicológica necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación.
- **Motivación:** Es cuando determinadas acciones influyen en el individuo de manera que reaccione y se comporte de una manera específica.
- **Valores:** Es la importancia que le da el individuo a ciertos aspectos, como por ejemplo la familia.
- **Cultura:** Se refiere a la forma característica de un grupo humano de ver e interpretar el mundo.

3.4.3. SATISFACCIÓN LABORAL.

La satisfacción laboral se refiere al gusto o disgusto que experimentan los empleados al realizar su trabajo. Por lo anterior es más probable que el individuo esté satisfecho cuando el puesto que desempeña tiene cierta riqueza conductual como la autonomía, variedad, significación de las tareas y retroalimentación. Dependiendo de cómo administre la organización las actividades del personal, será el nivel de satisfacción. Otro aspecto que influye directamente en la satisfacción del empleado es el contexto o situación en que el empleado desempeña sus actividades.

Algunas organizaciones mantienen una administración de personal burocrática, cumpliendo siempre al pie de la letra las reglas de la misma. Esto puede propiciar que el trabajador se sienta desmotivado, insatisfecho y sin aspiraciones al crecimiento laboral.

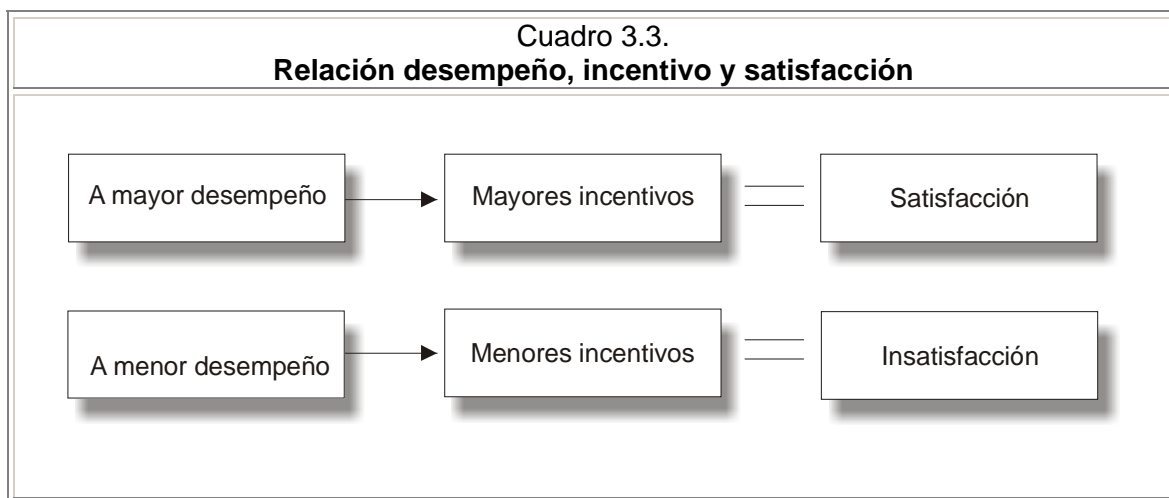
Satisfacción laboral y desempeño.

⁴²Diccionario Salvat/uno, p. 468.

⁴³Arias Galicia, op. cit., 222 y 223.

Como se mencionó anteriormente, la satisfacción y el desempeño del trabajador están íntimamente relacionados. Aparentemente cuando el empleado está completamente satisfecho con el trabajo que realiza, tendrá un mejor desempeño. Es cierto que existe cierto vínculo con una buena satisfacción y un alto desempeño, pero a veces no es así. Un empleado puede sentirse satisfecho con su trabajo, mas no demostrar un alto desempeño, esto quiere decir, que la satisfacción no actúa como motivador pero sí sirve para mantener un buen nivel de productividad.

La satisfacción laboral depende muchas veces del tipo de incentivos que maneje la empresa. Entonces, si el trabajador tiene un alto desempeño, obtendrá más y mejores incentivos provocando también mejores niveles de satisfacción. Por otro lado, cuando los incentivos son insuficientes, la empresa provoca que el trabajador caiga en la insatisfacción.



Fuente: Elaboración propia.

Diferencia entre motivación y satisfacción.

Motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o una meta. La satisfacción se refiere al placer que se siente cuando se cumple un deseo.⁴⁴ Esto significa que la motivación se refiere a un impulso hacia un resultado, y este último provoca la satisfacción o insatisfacción del trabajador.

Características personales que afectan a la satisfacción.

⁴⁴Harold K. y Heinz W., op. cit., p. 342.

A continuación se muestran elementos que pueden afectar en la satisfacción de cada empleado que la empresa no los puede modificar, pero sirven para conocer el grado de satisfacción en diferentes grupos de trabajo.

- **Edad:** Se ha observado en las últimas dos décadas que conforme la edad aumenta, la satisfacción también. Los jóvenes modernos buscan más su autorrealización que una buena paga, lo cual es más difícil de complacer y por esa razón se encuentran insatisfechos laboralmente. En cambio una persona adulta sentirá mayor satisfacción porque seguramente tendrá mayor autonomía, responsabilidad y libertad en el trabajo.
- **Sexo:** La mujer ha obtenido poco a poco presencia en el ámbito laboral y es por eso que siente mayor satisfacción por su trabajo a comparación de los hombres. Además se ha demostrado que sienten mayor interés por aspectos que a los hombres poco les importan.
- **Inteligencia:** Cuando el trabajador posee una escolaridad más alta, se puede observar que experimentan mayor satisfacción, y por lo tanto, se les coloca en puestos más interesantes.
- **Experiencia laboral:** Cuando al empleado se le enseñan nuevas técnicas y adquisición de destrezas, experimenta mayor satisfacción con el trabajo que realiza.
- **Uso de habilidades y conocimientos:** Los empleados a los que se les permita aplicar sus habilidades y conocimientos en el trabajo, estarán satisfechos con ellos mismos. Esto es, que de acuerdo a la jerarquía de Maslow, satisfacen su necesidad de autorrealización, es decir las de crecimiento y desarrollo personal.
- **Personalidad:** La estabilidad o inestabilidad produce malestar o bienestar en la vida de las personas, incluyendo el trabajo mismo.
- **Nivel ocupacional:** Los empleados de nivel superior corresponden a una mayor oportunidad de atender las necesidades motivadoras (descritas por Herzberg) y más autonomía, interés y satisfacción.

Como se puede apreciar, la satisfacción de cada empleado depende en gran medida de ellos mismos, pero la empresa también puede influir para elevar o reducir la satisfacción.

3.5 CONDICIONES DE TRABAJO Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL.

Las condiciones del lugar en donde los individuos llevan a cabo sus actividades diarias repercuten en la motivación de los mismos. Las personas pasan la mayor parte del tiempo en su trabajo y por esta razón, las condiciones del mismo afectan directamente su desempeño laboral. Es importante que los organismos públicos de salud se preocupen por contar con buenas instalaciones y el equipo adecuado para mantener satisfecho al personal con su lugar de trabajo. Cuando las condiciones físicas no son las adecuadas, se pueden ocasionar efectos negativos como la disminución de la productividad, fatiga, errores laborales, incremento del índice de accidentes y provocar la rotación de personal.

Como podemos recordar, hasta hace poco tiempo, muchas de las instalaciones de las empresas públicas del sector salud se encontraban muy deterioradas. Pero en los últimos años se ha observado un mayor interés por parte del gobierno de mejorar las condiciones laborales de dichas dependencias. Con la construcción de nuevas instalaciones, compra de equipo, modernización de los sistemas administrativos, entre otros; los organismos públicos han logrado proyectar una mejor imagen de los servicios que prestan. Desafortunadamente estos cambios se dan más en las grandes urbes, a diferencia de los lugares pequeños y alejados de las mismas.

De acuerdo a los estudios realizados en Hawthorne que han sido mencionados anteriormente, las condiciones de trabajo abarcan tres factores: físicos, temporales y psicológicos.⁴⁵


3.5.1. CONDICIONES FISICAS.

Existen varios factores físicos que repercuten en el buen desempeño del personal, pero para este estudio sólo se consideran seis: la iluminación, el ruido, el color, la música, la temperatura y la humedad.

Iluminación.

Cuando la iluminación del lugar de trabajo es deficiente y/o defectuosa, puede provocar al trabajador trastornos visuales. Para que las organizaciones se eviten lo anterior, deben considerar la intensidad, distribución, resplandor y naturaleza de la iluminación.

⁴⁵ Schultz D., Psicología Industrial, p.p. 305-333.



La *intensidad* va a depender del tipo de trabajo que se realice. Entre más detallado sea éste, se necesitará más iluminación, y viceversa. En el anexo A se muestra un cuadro en donde se señalan los niveles mínimos de iluminación para diversas áreas de trabajo recomendados por la Illuminating Engineering Society. Además de la intensidad, también se debe tomar en cuenta la *distribución* de la luz, la cual debe ser uniforme para brindar un mejor campo visual en el área de trabajo. El *resplandor* se refiere a una luz de mayor intensidad a la que el ojo humano no está acostumbrado. Se puede evitar iluminando uniformemente el lugar (con lámparas distribuidas en todo el techo), pintando algunas paredes color mate o también proporcionándoles viseras a los trabajadores. El último aspecto que deben considerar las organizaciones en cuanto a iluminación es la *luz natural*. Se debe considerar que, de acuerdo a las necesidades fisiológicas, el individuo debe contar con cierta cantidad de luz solar diaria porque la luz artificial en exceso ocasiona trastornos en la salud.

Ruido.

Al ruido se le considera como un contaminante porque puede causar irritación y malestar en las personas cuando realizan sus actividades. Cuando el ruido es constante, es más probable que las personas se acostumbren a escucharlo, pero si es irregular, les causa mayores molestias. Otro aspecto importante que se debe tomar en cuenta es que el ruido puede ocasionar trastornos psicológicos y físicos. Para medir el ruido se utiliza el decibel (db), por lo tanto cero decibel es el ruido más minúsculo que puede percibir una persona. En 1917, en Estados Unidos se estableció que el nivel máximo de ruido que pueden soportar los empleados es de 90 decibeles durante 30 minutos al día. Hay una tabla en el anexo A en donde se señalan los niveles mínimos y máximos de decibels. En cuanto a la productividad, la disminución del ruido no la aumenta, pero sí se evita la repetición de errores.

Color.

El color es otro elemento que influye en las condiciones laborales. El color puede provocar un ambiente laboral agradable, además en la industria lo utilizan para señalamientos de seguridad, por ejemplo las zonas de peligro se señalan con amarillo y las herramientas de primeros auxilios con rojo. El color también puede contribuir al mejoramiento de la iluminación del lugar de trabajo y evitar la fatiga visual, además de crear ilusiones ópticas de tamaño y temperatura. Por ejemplo, si una habitación se pinta

de blanco se verá más amplia, pero también más fría, y si se pinta de varios colores como rojo y amarillo, dará la sensación de que el lugar es más pequeño y cálido.

Música.

La música puede provocar relajación y/o satisfacción a los trabajadores. En muchos hoteles, restaurantes, oficinas, elevadores, entre otros, utilizan música de fondo. El estudio de la influencia que ejerce la música en el desempeño del trabajador data del año de 1940. Se tuvo como resultado que a la mayoría de las personas les agradaba trabajar con música porque se sentían más motivados y felices. Un aspecto importante que se debe mencionar, es que en las organizaciones trabaja gente de todas las edades y por esta razón se debe estudiar cuál es la música que pueda ser del gusto de todos. Un problema que se puede presentar es que no a todas las personas les gusta escuchar música mientras trabajan, y a lo mejor se pueden distraer de su concentración.

Temperatura y humedad.


Estos dos factores son muy importantes porque afectan directamente a la productividad de los trabajadores. Cuando el calor y la humedad se incrementan, los trabajadores tienden a desacelerar su rendimiento o gastan más energías para poder rendir en el trabajo. Pero esto no es igual para todos los individuos, algunos prefieren el calor y otros el frío. Como es imposible satisfacer a todos, lo que se hace es instalar un sistema de ventilación y programar el clima que sea más aceptado por la mayoría.

3.5.2 CONDICIONES TEMPORALES.

El tiempo que pasa el individuo en su trabajo, también influye en el ambiente laboral. Cuando los empleados se pasan la mayor parte del tiempo trabajando, demandan un mayor número de horas de reposo. Las organizaciones deben estudiar qué horario les conviene aplicar a cada tipo de trabajador.

Horario de medio tiempo y tiempo completo.

Aún no se sabe con exactitud cuál es el horario con el que los trabajadores tengan más y mejor rendimiento laboral. En décadas anteriores, la jornada laboral era de 6 días a la semana y diez horas diarias, pero muchos estudiosos han descubierto que los trabajadores tienen mejor rendimiento cuando se les reduce el horario. El horario normal



en los últimos tiempos es de 40 horas por semana. Hay varias empresas como Xerox que utiliza el horario de medio tiempo. Dependiendo de las necesidades de cada empresa, es el horario que elijan.

Horario flexible

Aunque parezca a simple vista que el horario flexible puede provocar que los trabajadores sean más irresponsables con sus labores, en la práctica se ha visto lo contrario. Un estudio realizado en Estados Unidos constató que con este tipo de horario, los trabajadores tienen mejor rendimiento y cumplen puntualmente con lo que se les pide porque poseen mayor libertad y responsabilidad. Lo que hacen muchas empresas norteamericanas es dividir este tipo de horario en tres partes. El ingreso es entre las 7:30am y 9:00am y la salida entre 4:00 y 5:30. Pero el tiempo que si es obligatorio estar en la empresa es de 7 horas al día. En México este horario es poco utilizado, sobre todo en empresas públicas.

Descansos

Los descansos son imprescindibles para los empleados porque evitan la monotonía y el cansancio dentro del trabajo. Cuando no se le ofrece los tiempos de descanso que el trabajador considere suficientes, tenderá a ausentarse los días que necesite, provocándole a la empresa pérdida de tiempo. Por la razón anterior, es necesario que las empresas consideren los descansos dentro de el horario normal.

3.5.3 CONDICIONES PSICOLOGICAS DEL TRABAJO.

El ambiente del trabajador no nada más se rige por los aspectos físicos del lugar, también le afecta su ambiente interno. El tipo de trabajo que desempeñe un individuo, va a repercutir en su estado de ánimo. Entre más aburrido, cansado, tedioso y monótono sea el trabajo para el empleado, menor será su satisfacción y motivación laboral.

Aburrimiento.

Cuando el trabajo es monótono y tedioso, los empleados se aburren y desmotivan. Lo anterior provoca que los trabajadores no sientan interés por la actividades que realizan, se sientan cansados y disminuyan su eficiencia. Para contrarrestar dichos efectos, la organización debe utilizar el enriquecimiento del trabajo, programar los

descansos adecuados, rotar al personal dentro del organismo y mejorar las condiciones del lugar de trabajo.

El enriquecimiento de trabajo es una de las más grandes aportaciones de Herzberg. El enriquecimiento de trabajo consiste en rediseñar los puestos, esto quiere decir, hacer que sean más atractivos para el trabajador.

Herzberg recomienda las siguientes medidas para ampliar o enriquecer un trabajo:⁴⁶

- 1.- Suprimir algunos de los controles del personal y favorecer más su responsabilidad individual en las tareas que ejecutan.
- 2.- Proporcionarles unidades naturales o completas en sus labores, siempre que sea posible. Por ejemplo, en vez de ponerlos a fabricar una parte, darles la oportunidad de que construyan la unidad íntegra.
- 3.- Darles más libertad y autoridad en sus tareas.
- 4.- Proporcionarles a ellos y a los supervisores informes periódicos sobre la producción.
- 5.- Estimularlos para que emprendan tareas más complejas y nuevas.
- 6.- Asignarles trabajos muy especializados para que vayan adquiriendo dominio en determinado puesto u ocupación.

Fatiga.

La fatiga se da por dos razones: cansancio físico o psicológico (mental). Cualquiera que sea la razón, el trabajador tiende a disminuir su rendimiento y a cometer errores ocasionando mermas en la producción. En este punto podemos apreciar que la selección de personal es un proceso muy importante. Si el trabajo requiere de esfuerzo físico, y la persona contratada es delgada y débil se sentirá fatigada con facilidad.

Estrés

En el ámbito laboral, el estrés está reconocido como un problema que puede tener un importante impacto en la productividad y puede ser fuente de desmotivación. A continuación se enuncian varias definiciones:

⁴⁶ Schultz, d., op. cit., p.p 251 y 152.

“Es la respuesta de ansiedad que experimenta una persona cuando tiene que hacer frente a unas demandas del medio que le resultan excesivas” ó “El estrés es una gran desarmonía, una batalla que libra la persona entre lo que es y lo que hace, entre su ser interno y su vida en el mundo, es en resumen lo que llamamos una huída hacia delante que nos empuja a hacer más y más continuamente, sin detenernos, sin parar” (Mc. Grath, 1970).⁴⁷

Existen varias causas que provocan estrés a los trabajadores, entre ellas tenemos el exceso de trabajo, la inseguridad de perder el trabajo, las responsabilidades y tareas del cargo. Otras causas pueden ser cuando existe algún tipo de cambio en el organismo, o cuando se introduce un nuevo método o procedimiento, el empleado tiene que aprenderlo y adaptarse a él. La evaluación del desempeño y que los objetivos de la empresa no coincidan con los de los trabajadores, pueden ser causas de estrés.

Entre los efectos que puede provocar el estrés se encuentra la incomodidad emocional que incluye el insomnio, la fatiga, la irritabilidad, etc., el empleo de medicamentos (vitaminas y somníferos), problemas respiratorios (alergias y mala respiración), enfermedades del corazón o gastrointestinales como la hipertensión y colitis.

3.6. LIDERAZGO EN EL ÁMBITO LABORAL.

Como se observó, las condiciones laborales influyen en la motivación del trabajador operativo, pero definitivamente el tipo de liderazgo que predomina en una organización, también repercute en la motivación del mismo. Debido a las constantes transformaciones de la vida moderna, el líder de hoy, tiene el compromiso de ser un constante agente de cambio; considerando siempre que es el encargado de impulsar a las personas para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y su creatividad.

Como se mencionó anteriormente, en las organizaciones existen tres niveles jerárquicos: estratégico, táctico y operativo. El trabajo que realizan los trabajadores de nivel operativo, depende completamente de las decisiones de sus superiores por ser los últimos en la escala de la jerarquía organizacional. Por lo anterior, se puede afirmar que el líder ejerce una importante influencia en la motivación de los trabajadores de nivel operativo. En el presente trabajo se consideró necesario conocer los diferentes tipos de

⁴⁷ En ¿Qué es el estrés?, http://geosalud.com/Salud%20Ocupacional/estrés_laboral.htm

liderazgo para poder determinar cuál es el que predomina en el sector público de salud, y saber si afecta al trabajador de nivel operativo.

Hace tiempo, los trabajadores tenían la visión de que su superior es quien manda, da las órdenes, decide, impone, controla y supervisa las tareas. Pero conforme se fue modernizando el mundo, ese concepto cambió para muchas empresas, y en la actualidad se le ve como un colaborador más que orienta, escucha, acepta, comunica, transmite seguridad y genera confianza.

3.6.1. DEFINICION E IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO.

Existen un sinnúmero de definiciones acerca del liderazgo, de hecho existen aproximadamente cuatrocientas definiciones y sólo existe un denominador común entre ellas: influir en la conducta de las personas o grupo de personas. A continuación se mencionan algunas de ellas:

R.M. Maclver y C.H. Page definen el liderazgo como: "la capacidad de persuadir o dirigir a los hombres, que se deriva de cualidades personales independientemente del oficio".⁴⁸

Sayles (1982) define y menciona las características que debe tener un buen líder: "El líder debe lograr que los subordinados respondan a las órdenes y decisiones. El sello de los líderes es facilidad para redirigir las acciones y metas de sus seguidores". "Las características que un buen líder debe poseer son: capacidad, credibilidad, representación, defensa, sociabilidad, distancia social, aislamiento de otras iniciativas competitivas, perseverancia, práctica e impulso".⁴⁹

Según Casares (1994), "El liderazgo es una función natural de la sociedad que es necesario promover; dar instrumentos a las personas, enseñar a personas, delegar corresponsabilidad y no reprimir".⁵⁰

⁴⁸Liderazgo: <http://www.sc.ehu.es/pswlojaa/gaizka/lidera~1.htm>

⁴⁹Tipos de liderazgo: <http://www.tullamedia.com/upr/liderazgo>

⁵⁰Ibidem.

Chiavenato Idalberto (1993), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".⁵¹

Muchos estudiosos señalan que el liderazgo es una habilidad innata, no adquirida y conforme a ciertos rasgos de la personalidad de algunos individuos. Pero otros han investigado que determinadas circunstancias fomentan el desarrollo de estas habilidades en algunos individuos. De las definiciones anteriores podemos concluir que el liderazgo es el proceso de influir sobre las personas, de manera que estas se sientan motivadas y se esfuercen para realizar las actividades necesarias para lograr las metas del grupo.

Importancia del liderazgo:

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimientos de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por el contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.⁵²

El líder no sólo es importante por el título de poder que tiene para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas, también es importante por las funciones que realiza. Krech y Crutchfield (1948)⁵³ han enumerado catorce funciones que puede ejecutar un líder: ejecutivo, planeador, creador de políticas, experto, representante externo del grupo, controlador de las relaciones internas, proveedor de recompensas y castigos, árbitro, ejemplo, símbolo de grupo, sustituto de la responsabilidad individual, ideólogo, figura paterna y chivo expiatorio. Obviamente existen otras razones más por las cuales el liderazgo es importante, pero con lo anterior es suficiente para darse cuenta de ello.

3.6.2 TIPOS DE LIDERAZGO.

⁵¹Gerencia y liderazgo: <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>

⁵² Ibidem.

⁵³ Ibidem.

Para conocer el tipo de liderazgo que se observa dentro de las organizaciones públicas del sector salud en la región, partiremos de la clasificación según Kurt Lewin. Los ensayos clásicos de Lewin, ayudaron para saber abordar el tema del liderazgo. Desde entonces se ha observado el interés por parte de algunos estudiosos por mejorar, complementar y actualizar esta clasificación. La división de Kurt Lewin era la siguiente:⁵⁴

Liderazgo autocrático.

El líder autocrático se encarga de dictaminar las políticas sin pedir opinión al grupo. Ordena las actividades que se deben realizar sin importarle si las pueden llevar a cabo, además no permite la participación del grupo acaparando todo el trabajo. Por la anterior, los empleados no son capaces de continuar su trabajo cuando el dirigente no está presente. Es subjetivo cuando les hace algún reconocimiento a los trabajadores.

Liderazgo democrático.

El líder interactúa con el grupo para conocer sus ideas y criterios sobre cómo enfrentar los problemas de la organización. De forma conjunta, el líder y los miembros del grupo buscan soluciones, pero quien decide finalmente es el líder, porque es el que tiene los conocimientos y habilidades para hacerlo. Los miembros del grupo pueden discutir e incluso elaborar un plan de acción para resolver el problema, sin embargo el que tiene la última palabra es el líder, pudiendo considerar sus propuestas o decidir por cuenta propia.

Liderazgo liberal (Laissez Faire).

El líder Laissez faire permite que las decisiones las tome el grupo con libertad, sin dar instrucciones ni solicitar cooperación. No se relaciona con los miembros del grupo y por lo mismo no se da cuenta si se alcanzan las metas o no. Únicamente hace reconocimientos cuando le piden su opinión, pero nunca por su propia cuenta, ya que lo único que le interesa es su status en la organización.

Los estudiosos Lippit y White continuaron 40 años después la obra de Kurt Lewin, clasificando a los diferentes tipos de líderes en cinco: autoritarios, paternalistas, laissez faire, democráticos y participativos. El tipo de líder autoritario es similar al autocrático que describe Lewin, y el democrático y laissez faire se describen igual. Los liderazgos paternalista y participativo consisten en lo siguiente:

⁵⁴Liderazgo: <http://www.geocities.com/sencillolocke/liderazgo/liderazgo.htm>

Liderazgo paternalista.

El líder paternalista fomenta el diálogo con los miembros del grupo, pero de antemano sabe lo que se va a hacer y decide por ellos. Este tipo de liderazgo impide que el grupo conozca sus potencialidades y habilidades, y definitivamente bloquea el desarrollo de los mismos. El líder paternalista resuelve los problemas, decide lo que se va a hacer y el grupo acepta pasivamente lo que él determine.

Liderazgo participativo.

Es similar al líder democrático, pero la diferencia radica en que la decisión final la toman todos y no solamente el líder. Todo el grupo participa en las tareas, comparten opiniones y responsabilidades. El líder le tiene confianza y respeto al grupo, además reconoce a los trabajadores que realizan bien sus funciones. Las metas son alcanzadas por la participación del líder y los miembros del grupo por igual.

Para la presente investigación la división de los tipos de liderazgo quedan de la siguiente manera: paternalista, autocrático o autoritario, democrático o participativo y laissez faire.

3.7. ROTACIÓN DE PERSONAL Y AUSENTISMO LABORAL.

Rotación de personal.

La rotación de personal se refiere al intercambio que existe entre las organizaciones y su ambiente, esto es, el análisis y comparación del número de personas que ingresan en la organización entre el número de personas que salen de la misma. Para la empresa es importante conocer el índice de rotación de personal, el cual se basa en la relación porcentual entre admisiones y retiros y el promedio de trabajadores que laboran en la organización en un periodo determinado. Dicho índice se puede expresar mensualmente, por semestre o año, dependiendo de las necesidades de la empresa; de esta forma es más sencillo hacer comparaciones, planeaciones, diagnósticos y tomar decisiones respecto al personal.

Cuando la organización tiene pleno control de las entradas y salidas del personal, la rotación del mismo no le causa problema alguno. Si aumentan los casos de retiros voluntarios por parte de los empleados, la organización puede perder el control de la

rotación de personal, y en este caso deben estudiar y analizar cuáles son las posibles causas, y si la organización misma es la responsable.

Ausentismo.

Al ausentismo se le conoce como las inasistencias o retardos de los empleados al trabajo. La organización debe conocer a fondo cuáles son las causas que originan dicho ausentismo. De hecho, en algunas ocasiones se puede derivar por culpa de la misma organización por no contar con un adecuado sistema de control y supervisión de personal, y además por la falta de motivación, integración y estímulo del empleado. De acuerdo a Idalberto Chiavenato, las principales causas del ausentismo son:

1. Enfermedad comprobada y no comprobada.
2. Razones familiares.
3. Retardos involuntarios por fuerza mayor.
4. Faltas voluntarias por motivos personales.
5. Dificultades y problemas financieros.
6. Problemas de transporte.
7. Baja motivación para trabajar.
8. Escasa supervisión de la jefatura.
9. Política inadecuada de la organización.

Cuando el empleado se ausenta al trabajo frecuentemente, es que existe algún problema que lo causa, pero no es tan determinante como para que se decida a abandonar la empresa. Es importante detectar las causas y plantear soluciones inmediatamente, antes que el trabajador decida abandonar definitivamente el trabajo, a menos que para la organización sea beneficioso.

3.8. SALARIO.

Como se vio anteriormente, el salario es uno de los principales factores que repercuten en la motivación del trabajador operativo del sector público de salud, ya que representa ser un medio para que pueda alcanzar algunos objetivos. Los trabajadores se comprometen a entregar parte de su tiempo y esfuerzo dentro del lugar donde trabajan, y

a cambio de esto reciben dinero. “El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo”.⁵⁵

El salario para las organizaciones es un costo y una inversión a la vez. Costo, porque se refleja en el costo del producto o del servicio final; inversión, porque representa empleo de dinero en un factor de producción (el trabajo), en un intento de conseguir un retorno mayor a corto o mediano plazo.

Según Idalberto Chiavenato, debido a su complejidad, el salario puede considerarse de las siguientes maneras:

- 1.- Es el pago de un trabajo.
- 2.- Constituye una medida del valor de un individuo en la organización.
- 3.- Da estatus jerárquico en la organización.

Definición de salario. En un sentido amplio, aplicable tanto a sueldo como a salario, puede definirse: “toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio prestado con su trabajo” ó, más concisamente: “la remuneración por una actividad productiva”.⁵⁶

3.8.1. CLASIFICACIÓN DE LOS SALARIOS.

Los salarios pueden clasificarse.⁵⁷

- 1.- Por el medio empleado para el pago:
 - Salarios en moneda. Salario en efectivo.
 - Salarios en especie. Es el que se paga con comida, productos, habitación, servicios, etc.
 - Salario mixto. Es el que se paga parte en moneda y parte en especie.
- 2.- Por su capacidad adquisitiva:
 - Salario nominal. Es la cantidad de unidades monetarias que se entregan a cambio de su labor.

⁵⁵ Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, p. 412.

⁵⁶ Reyes Ponce A., *Administración de personal. Sueldos y salarios*, p. 15.

⁵⁷ *Ibidem*, p.p 15-18.

- Salario real. Es la cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el salario total que recibe.

3.- Por su capacidad satisfactoria:

- Salario individual. Es el que basta para satisfacer las necesidades del trabajador.
- Salario familiar. Es aquél que requiere la sustentación de la familia del trabajador.

4.- Por sus límites:

- Salario mínimo. Es el más pequeño que permite substancialmente satisfacer las necesidades del trabajador o de su familia, según lo explicado.
- Salario máximo. Es el más alto que permite a la empresa una producción costeable.

5.- Por razón de quien produce el trabajo o recibe el salario.

- Salario personal. Es el que produce quien sostiene a la familia.
- Salario colectivo. Es el que se produce entre varios miembros de la familia que, sin grave daño, puedan colaborar a sostenerla.
- Salario de equipo. Es el que se paga en bloque a un grupo de trabajo, quedando a criterio del equipo la distribución del salario entre ellos.

6.- Por la forma de pago:

- Salario por unidad de tiempo. Es aquél que sólo toma en cuenta el tiempo que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón.
- Salario por unidad de obra. También llamado por rendimiento, es aquel en que el trabajo se computa de acuerdo con el número de unidades producidas.

7.- Otras divisiones de menor importancia.

Son las de salario directo o indirecto, según que se trate de lo que expresamente se paga como salario, o del complemento que le dan otras prestaciones adicionales de la empresa; ordinario o extraordinario, según se pague por la jornada normal o por horas de trabajo excedente, etc.

3.8.2. FACTORES EN LA DETERMINACIÓN DE LOS SALARIOS.

Los factores que determinan los salarios son tres:⁵⁸

1.- El puesto. Es evidente que la remuneración debe estar en proporción directa con la importancia del puesto: “ a trabajo igual, salario igual”: en este principio de la legislación, se consagra en realidad la proporcionalidad de puesto y salario.

2.- La eficiencia. También se debe tomar en cuenta el esfuerzo que realizan los empleados en su trabajo, esto es, que algunos tienen el mismo puesto, pero no todos lo realizan con la misma eficiencia.

3.- Las necesidades del trabajador y las posibilidades de la empresa. Los dos factores anteriores, se refieren principalmente a la justicia conmutativa, la justicia social y la conveniencia de la empresa, exigen que sean tomadas en cuenta las necesidades del trabajador y las posibilidades de la empresa para la fijación del salario. Digamos que el trabajador necesite para satisfacer sus necesidades la cantidad mínima de \$4000 mensuales, pero de acuerdo a las posibilidades de la empresa, ésta sólo puede ofrecer \$3000. A lo mejor se puede llegar a un arreglo de \$3500, o darle una parte en moneda y otra en especie o con prestaciones, etc.

3.9. BENEFICIOS SOCIALES (PRESTACIONES).

El salario mensual pagado como retribución al esfuerzo realizado por el trabajador, constituye únicamente una parte de un conjunto de compensaciones. Los beneficios y servicios sociales forman parte importante de las compensaciones.


Los beneficios y servicios sociales que reciben los trabajadores de nivel operativo del sector salud, son indispensables para que mantengan su productividad y se sientan motivados.

Los planes de servicios y beneficios sociales están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:⁵⁹

1.- En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.)

⁵⁸ Ibidem, p.p. 26 y 27.

⁵⁹ Chiavenato I., op. cit., p. 461.

- 
- 2.- Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, transporte, etc.)
 - 3.- Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.)

Los planes de servicios y beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos.⁶⁰

1.- En cuanto a sus exigencias. Los planes pueden clasificarse en legales y voluntarios, según su exigibilidad.

a.- Beneficios legales. Exigidos por la legislación laboral, por la seguridad social o por convenciones colectivas con sindicatos, como:

- Prima anual.
- Vacaciones.
- Pensión.
- Seguro de accidentes de trabajo.
- Auxilio por enfermedad.
- Subsidio familiar.
- Salario por maternidad.
- Horas extras.
- Recargo por trabajo nocturno.

b.- Beneficios voluntarios. Concedidos por la libertad del organismo, ya que no son exigidos por la ley, ni por negociación colectiva. También se denominan beneficios marginales (los estadounidenses los denominan beneficios marginales). Incluyen:

- Bonificaciones.
- Seguro de vida colectivo.
- Restaurante.
- Transporte.
- Préstamos.
- Asistencia medico-hospitalaria diferenciada mediante convenio.
- Complementación de la pensión.

⁶⁰ Chiavenato I., op. cit., p.p. 461-464.

2.- En cuanto a su naturaleza. Los planes pueden clasificarse en monetarios y no monetarios de acuerdo a su naturaleza.

a.- Beneficios monetarios. Concedidos en dinero a través de la nómina; generan obligaciones sociales que se derivan de ellos.

- Prima anual.
- Vacaciones.
- Pensión.
- Complementación de la pensión.
- Bonificaciones.
- Planes de préstamos.
- Complementación de salarios en las ausencias prolongadas por causa de enfermedad.
- Reembolso o subsidio de medicamentos.

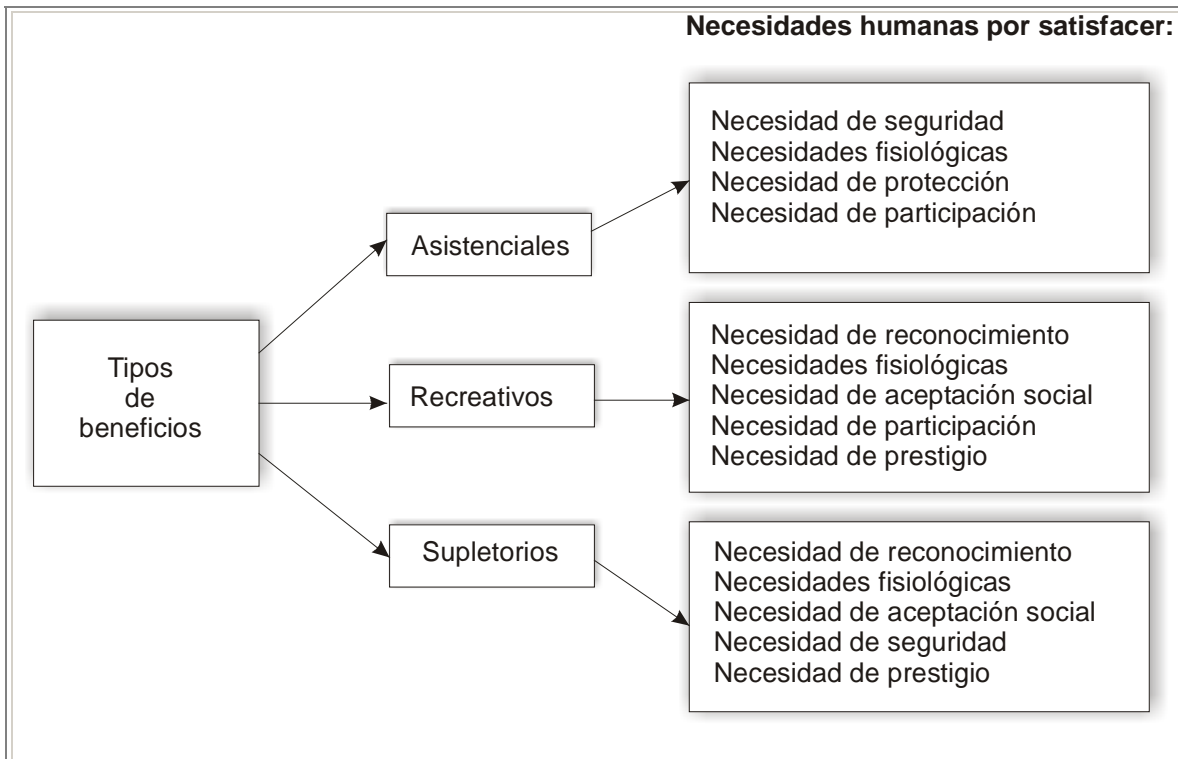
b.- Beneficios no monetarios. Ofrecidos en forma de servicios, ventajas o comodidades para los usuarios, a saber:

- Servicios de restaurante.
- Asistencia médico-hospitalaria y odontológica.
- Servicios social y consejería.
- Club o asociación recreativa.
- Seguro de vida colectivo.
- Conducción o transporte de la casa a la empresa, y viceversa.

3.- En cuanto a los objetivos. En cuanto a sus objetivos, los planes pueden clasificarse en asistenciales, recreativos y supletorios.

A continuación se muestra qué necesidades humanas se pueden satisfacer con la clasificación de planes de beneficios y servicios sociales por objetivos.

Cuadro 3.4. Beneficios sociales y necesidades humanas



Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 1999, p. 465.

a.- Planes asistenciales. Beneficios que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad. Incluyen:

- Asistencia médico-hospitalaria
- Asistencia odontológica
- Asistencia financiera mediante préstamos
- Servicio social
- Complementación de la pensión
- Complementación de los salarios durante ausencias prolongadas por enfermedad
- Seguro de vida colectivo
- Seguro de accidentes personales

b.- Planes recreativos. Servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo. En algunos casos, estos beneficios también se extienden a la familia del empleado. Incluyen:

- Asociación recreativa o club
- Áreas de descanso en los intervalos de trabajo

- Música ambiental
- Actividades deportivas
- Actividad recreativa (dentro de esta se consideran las fiestas y reuniones)
- Paseos y excursiones programadas

c.- Planes supletorios. Servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida. Incluyen:


- Transporte o conducción personal
- Restaurante en el lugar de trabajo
- Estacionamiento privado para los empleados
- Horario móvil de trabajo
- Cooperativa de productos alimenticios
- Agencia bancaria en el lugar de trabajo

Resumen.

La motivación laboral es una de las principales funciones que desempeña el departamento de personal, porque es donde se analizan los factores que influyen en el trabajador para que actúe y se comporte de una manera específica en su trabajo, satisfaciendo sus necesidades y cumpliendo los objetivos de la organización.

Abraham Maslow formuló una teoría motivacional basada en la jerarquía de las necesidades humanas. Maslow agrupó las necesidades de acuerdo a su prioridad (se mencionan en orden ascendente): fisiológicas, de seguridad, sociales, de estimación y de autorrealización. Alderfer divide las necesidades en tres: de existencia, de relación y de crecimiento. Por último, Herzberg divide las necesidades en dos: de higiene (físicas y de seguridad) y de mantenimiento (sociales, de estimación y autorrealización).

De acuerdo a Rogelio Díaz Guerrero, las necesidades que tienen mayor prioridad para los mexicanos son la necesidad sexual, la económica, la de propia estima y la necesidad de diversión.



Las condiciones del lugar en donde los individuos llevan a cabo sus actividades diarias, repercuten en la motivación de los mismos. Las personas pasan la mayor parte del tiempo en su trabajo y por esta razón las condiciones del mismo afectan directamente su desempeño laboral. Las condiciones de trabajo abarcan tres factores: físicos, temporales y psicológicos. Dentro de las condiciones físicas, se incluye la iluminación, el ruido, el color, la música y la temperatura. Las condiciones temporales abarcan el horario, los descansos y los días de vacaciones. Y dentro de las condiciones psicológicas se incluye el aburrimiento, la fatiga y el estrés.

El líder es el que se encarga de influir en las personas para que hagan las cosas de modo que se logren los objetivos de la organización. El tipo de liderazgo que predomina en un organismo puede ser: paternalista, autocrático, democrático o participativo y *laissez faire*.

La rotación de personal se refiere al análisis y a la comparación del número de personas que ingresan en la organización entre el número de personas que salen de la misma, y al ausentismo se le conoce como las inasistencias o retardos de los empleados al trabajo.

Los trabajadores se comprometen a entregar parte de su tiempo y esfuerzo dentro del lugar donde trabajan, y a cambio de esto reciben un salario y prestaciones económicas. “El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo”.

CAPITULO 4

METODOLOGÍA

4.1. INSTRUMENTO


Para fines de este estudio se utilizó la fuente de información documental y de campo. De la fuente de información documental se utilizó como instrumento la recopilación bibliográfica. A continuación se mencionan los instrumentos que se utilizaron para realizar la investigación de campo.

1.- Observación. Se utilizó este instrumento con el fin de verificar si los datos proporcionados por los trabajadores coinciden con la realidad; ya que en ocasiones por miedo o por indiferencia no contestan lo que realmente sienten y piensan. Además, con dicho instrumento cabe la posibilidad de apreciar el comportamiento de las personas tal y como ocurre. La observación tiene varias modalidades, de las cuales se emplearon las siguientes⁶¹:

- De acuerdo a los medios utilizados se aplicó la observación no estructurada, esto quiere decir, que es ordinaria, libre y no se utilizan instrumentos de precisión para medir lo observado.
- De acuerdo a la participación del observador se eligió la observación no participante, la cual consiste en que el observador estudia al grupo y permanece separado a él.
- De acuerdo al número de observadores se utilizó la individual; como su nombre lo dice, únicamente el investigador es quien hace la observación.
- De acuerdo al lugar donde se realiza la observación se eligió la de campo, es decir, la observación se hace directamente en la realidad.

2.- Entrevista. Las tres dependencias de salud requirieron que toda la información solicitada acerca de la misma sea presentada por escrito. Por lo anterior, se utilizó la *entrevista estructurada*, la cual consiste en crear un formulario (ver anexo B) de

⁶¹ Guillermina Baena, Instrumentos de investigación, p.p. 89 y 90.



preguntas para que en el momento de la misma se pueda tener un control de la situación y no salirse del tema.

3.- Cuestionario. Para decidir qué tipo de cuestionario aplicar, se analizaron las ventajas y desventajas de cada uno. Se concluyó que se hiciera una mezcla del cuestionario autoadministrado y del cuestionario por entrevista personal.

- Cuestionario autoadministrado. Se entrega directamente el cuestionario a los respondientes, ellos marcan las respuestas.
- Cuestionario por entrevista personal. El entrevistador aplica el cuestionario a los respondientes. El entrevistador hace las preguntas a cada persona y va anotando las respuestas.

Es decir, se entregaron los cuestionarios (ver anexo C) a cada persona para que anotaran las respuestas, pero también se supervisó a cada uno por si surgían dudas.

4.- Tipo de preguntas. Con el fin de recabar la mayor información posible, se eligieron los siguientes tipos de preguntas:

- Preguntas literales. Es cuando se solicita una respuesta concreta. En este caso se utilizaron para recabar los datos demográficos de las personas las cuales se refirieron a la edad, sexo, estado civil, etc.
- Preguntas abiertas. El respondiente puede dar su punto de vista y expresarse lo que quiera. Sólo se realizaron dos preguntas de este tipo, debido al poco tiempo de los respondientes, además porque las respuestas podrían variar demasiado entre una y otra, lo cual dificultaría su tabulación e interpretación.
- Preguntas de selección múltiple. Se dan varias opciones para que la persona entrevistada elija su respuesta. Se utilizó este tipo de preguntas por las siguientes razones: por su fácil interpretación, anotación, comprobación y tabulación, porque permiten obtener un alto porcentaje de respuestas y porque son más entendibles para el personal operativo
- Preguntas de evaluación. Son similares a las de opción múltiple, pero la diferencia es que cada alternativa expresa un juicio de valor, respecto a un tema determinado.

5. Prueba piloto. La prueba piloto se llevó a cabo con el fin de evaluar la efectividad del cuestionario. Dicha prueba consiste en aplicar los cuestionarios a un número reducido de personas para evaluar si el cuestionario es entendible y si tiene errores.

6. Tipo de muestreo. El muestro empleado fue el aleatorio simple, porque cada trabajador operativo del ISSSTE, IMSS y Salubridad tiene la misma oportunidad de ser elegido.

7. Tipo de escala. Se utilizó la *escala de actitud de los empleados* estudiada y utilizada por algunos investigadores como Rosen y Rosen, 1955; Glennon, Owens, Smith, entre otros. Dicha escala está destinada a obtener estimaciones de los empleados de los factores de trabajo que consideran más importantes. A continuación se muestra un ejemplo:

1. Mi supervisor otorga reconocimiento por un trabajo bien hecho.				
Casi nunca	Ocasionalmente	A veces	Frecuentemente	Casi siempre

Se tomó como referencia la escala MSLQ (Motivated Strategies for Learning Questionnaire)⁶², ya que es parecida a la anterior, pero con la diferencia de que ésta se aplica a estudiantes. La escala MSLQ sirve para medir una amplia gama de factores motivacionales, y conocer las estrategias de aprendizaje que emplean los estudiantes. En este tipo de escala se le da un valor a cada alternativa de respuesta, por ejemplo: siempre tiene un valor de 4; sí vale 3; a veces vale 2; no vale 1 y nunca vale cero. A continuación se muestra qué tipo de preguntas se utilizan en este tipo de cuestionarios:

1. ¿Está conforme con el método de enseñanza que utiliza su profesor?				
Siempre	sí	A veces	no	nunca

4.2. PROCEDIMIENTO.

La investigación fue realizada en las siguientes dependencias gubernamentales de salud: al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), al Hospital General E.S.P. Pilar Sánchez Villavicencia (Salubridad) y al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los

⁶² MSLQ: <http://www.uva.es/psicologia/01014150.htm>


trabajadores del Estado (ISSSTE). Todas ellas pertenecientes a la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

El primer paso fue presentarles un oficio a los directivos de cada institución, con el fin de solicitar su aprobación para llevar a cabo la investigación (ver anexo D). Después de que cada dependencia dio su aprobación, el segundo paso fue delimitar la investigación, aplicando 30 encuestas (10 en cada organismo) a trabajadores de nivel operativo con el fin de determinar qué factores debían ser estudiados para analizar la motivación laboral. Basándose en algunos trabajos consultados en la UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México), se determinó que 30 encuestas eran suficientes porque todavía no se trataba de la investigación, más bien consistió en una preevaluación para tener un panorama general y poder canalizar a la misma. A continuación se mencionan qué factores laborales se tomaron en cuenta y cuáles no.

Cuadro 4.1. Factores estudiados para evaluar la motivación laboral.	
Factores Excluidos	Factores Considerados
<ul style="list-style-type: none"> • Factores externos: Asuntos familiares. Problemas legales. Lejanía del trabajo. Fenómenos naturales (desastres naturales) Problemáticas del país. Ubicación del organismo (alrededores). • Factores internos: Mantenimiento e higiene limpieza del lugar). Incorporación de nuevas tecnologías a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Factores internos: Tipo de liderazgo. Condiciones laborales: -Condiciones físicas: Iluminación, temperatura, ruido, música y color. -Condiciones psicológicas: fatiga, aburrimiento, estrés y presión laboral. -Condiciones temporales: horario y días de descanso y vacaciones. Remuneración económica: Salario y prestaciones económicas. Planeación de personal: proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del personal. Actividades laborales: tareas, área de trabajo, satisfacción laboral, relaciones laborales.

Elaboración propia.

En base a los resultados obtenidos del estudio preliminar, se observó que los factores que afectan más (actualmente) a los trabajadores de nivel operativo en el sector salud son los mencionados en el cuadro de arriba del lado derecho. Lo anterior no quiere decir que los otros factores no afecten al trabajador operativo, más bien no afectan tanto.



No se incluyeron factores externos, porque en base a las encuestas aplicadas, los trabajadores opinaron que los factores internos repercuten directamente en su trabajo en comparación con los factores externos. Los trabajadores encuestados manifestaron que si en el trabajo se sienten motivados, contentos y satisfechos; los aspectos externos no son relevantes para ellos en ese momento. Lo anterior no quiere decir que los factores externos como los problemas familiares, los problemas económicos o la lejanía del lugar de trabajo con respecto a su hogar no influyan en la motivación del trabajador, más bien lo que se quiere decir, es que a los trabajadores les afectan más los factores internos en horas de trabajo, que los factores externos.

Por otro lado, no se consideró incluir el mantenimiento e higiene de las organizaciones como factores a analizar, porque de acuerdo a la observación y a la opinión de los trabajadores de los tres organismos, todas sus instalaciones se encuentran siempre muy limpias. En cuanto a la introducción de nuevas tecnologías en los organismos públicos de salud se encontró que no es causa de desmotivación, porque cuando eso ocurre se les capacita inmediatamente a los trabajadores.

El tercer paso fue la aplicación de una entrevista estructurada para recaudar información acerca del número de personas que laboran en ellas y de los procedimientos que utilizan para reclutar, seleccionar, capacitar, motivar y evaluar al personal de nivel operativo. La entrevista se aplicó a los encargados del personal de cada dependencia.

El cuarto paso fue la determinación de la muestra y la elaboración del cuestionario. Para comprobar su efectividad, se realizó una prueba piloto, la cual consistió en entregar 20 cuestionarios al azar a trabajadores de nivel operativo, tomando el tiempo que les llevó contestarlo y anotando los errores del mismo. En base a las deficiencias detectadas en el contenido del cuestionario se elaboró uno nuevo y se determinó que el tiempo para contestarlo es de 10 minutos.

El quinto paso fue suministrar los cuestionarios a los empleados de nivel operativo en cada organización. Se fijó aplicar los cuestionarios en un tiempo de 4 días para cada lugar por las siguientes razones:

- El tiempo de contestación del cuestionario es de 10 minutos en promedio, siempre y cuando se conteste en un mismo momento. Durante la prueba piloto se observó que varios de los respondientes contestaban el cuestionario intercalándolo con sus actividades, y por lo mismo tardaban de 10 a 15 minutos más.

- Era necesario estar con cada persona para poder aclarar las dudas que fueran surgiendo, pero sin que se sintieran presionadas para entregarlo.
- Por las dos razones anteriores, se decidió aplicar de 10 a 13 cuestionarios por día (la mitad por la mañana y la otra mitad por la tarde).

El horario laboral de estas dependencias se divide en 3 turnos: matutino, vespertino y nocturno. Se contempló solamente al personal del horario matutino y vespertino porque fue imposible cubrir al del horario nocturno (de 9:00 p.m. a 8:00a.m. y de 11:00p.m. a 7:00p.m.), ya que ni en el IMSS, ni en el Hospital General E.S.P., se permitió el ingreso a las mismas por la noche. Únicamente el ISSSTE aprobó que se ingresara a la misma por la noche.

El sexto y último paso fue la tabulación de los datos arrojados por los cuestionarios. Además de tabular los datos de cada una de las tres dependencias por separado, también se tabularon la suma de los datos de las tres dependencias juntas.

4.3. MUESTRA.

Para determinar la muestra, se consideró al personal de nivel operativo de cada una de las organizaciones en estudio. A continuación se presenta el número total de trabajadores por cada dependencia.

Cuadro 4.2.	
NUMERO DE TRABAJADORES DEL ISSSTE (Desde el 1º. De Enero hasta la fecha)	
No.	Tipo de trabajador
20	Personal de confianza
20	Médicos y Especialistas
14	Médicos Generales
41	Jefaturas y enfermeras
28	Personal de servicio (chóferes, personal de rayos x, mantenimiento, etc.)
Total	
123	Personal del ISSSTE

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la institución.

Del personal de confianza 15 son trabajadores de nivel operativo, de jefaturas y enfermeras 39 y del personal de servicio 28. Son 82 trabajadores operativos en total.

Cuadro 4.3.	
NUMERO DE TRABAJADORES DEL IMSS (Desde el 1º. De Enero hasta la fecha)	
No.	Tipo de trabajador
20	Personal de confianza (jefes, secretarias, policías, laboratoristas, etc.)
20	Personal de base (auxiliares, técnicos, personal de servicio, etc.)
14	Temporal (médicos)
41	Residentes (Especialistas)
Total	
120	Personal del IMSS

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la institución.

De acuerdo a los datos proporcionados, los 72 trabajadores de base son de nivel operativo y dentro de los de confianza son 8. En total son 80 empleados de nivel operativo.

Cuadro 4.4.	
NUMERO DE TRABAJADORES DEL HOSPITAL GENERAL E.S.P. (Desde el 1º. De Enero hasta la fecha)	
No.	Tipo de trabajador
6	Personal de confianza
90	Trabajadores de base
8	Personal del programa de cuota de recuperación (de contrato)
7	Del programa de subrogado
6	Médicos internos
9	Servicio social
Total	
126	Personal del Hospital General E.S.P,

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la institución.

Del personal de confianza son 2 trabajadores operativos, de los trabajadores de base 74 y de contrato 4, es decir 80 son trabajadores de nivel operativo. Como se puede observar el número total de empleados casi no varía entre cada organismo.

Como se trata de una población finita (menos de 500 000 elementos), la fórmula⁶³ para determinar la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{(\sigma^2 \times N) (p \times q)}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

En donde:

σ = nivel de confianza

N = Universo o población

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error de estimación (precisión en los resultados)

n = número de elementos (muestra)

Los datos para obtener el resultado son:

$\sigma = 1.96$

$N = 80 + 82 + 80 = 242$

p = 50%


q = 50%

e = 5%

$$n = \frac{(1.96^2 \times 242) (.50 \times .50)}{(.05)^2 (242-1) + 1.96^2 \times .50 \times .50}$$
$$n = 232.4168 / 1.5629 = 148.7$$

Para facilitar el conteo y la tabulación de los datos, la muestra se redondeó a 150. Se determinó que debido a la similitud del número de empleados de cada organismo, se contemplaran 50 personas de cada uno. Para poder interpretar mejor los resultados arrojados por los cuestionarios, se analizó la posibilidad de calcular la muestra por cada organización y de esa manera hacer una comparación entre cada una de ellas. Lo anterior no fue del todo posible, ya que la muestra por cada una ascendió a 66. Aunque la diferencia parezca mínima (16 más por cada una), en la práctica es mucha la diferencia.

⁶³ Laura Fischer y Alma Navarro, Introducción a la investigación de mercados, p. 43.



Cabe mencionar que la aplicación de los 150 cuestionarios fue muy tediosa y tardada debido al poco tiempo disponible que tienen los trabajadores de nivel operativo en dichos organismos para contestar el cuestionario; además porque que en la mayoría de las veces las funciones que realizan no pueden ser suspendidas.

De la muestra de 150 trabajadores de nivel operativo, el 69.3% son mujeres y el 30.7% hombres, las edades oscilan entre los 18 y 35 años. Para ser más específicos, de la edad de 18 a 23 años el porcentaje es de 19.3%, de 24 a 29 es de 20%, de 30 a 35 el porcentaje de respondientes es del 24.7%, de 36 a 41 es del 15.3%, de 42 a 47 es del 18%, de 48 a 53 del 2% y de 54 a 59 del 7%. Los horarios en los que trabajan la mayoría de los participantes son de 8:00a.m. a 2:30p.m. con un porcentaje de 37%, de 2:30p.m. a 9:00p.m. el porcentaje es de 35%, de 7:00a.m. a 3:00p.m. es de 41%, de 3:00p.m. a 11:00p.m. es de 32% y otros horarios representan el 5%. En la experiencia en la organización, el 14% tiene menos de un año, el 31.3%, tiene de 1 a 5 años de experiencia, el 18.7% tiene de 6 a 10 años de experiencia y el 36%, siendo este el porcentaje más alto, de 10 años en adelante. Por último, el 50.7% son trabajadores casados y el 39.3% son solteros; el 10% restante se divide entre divorciados, separados y viudos.

Resumen

Para fines de este estudio se utilizó la fuente de información documental y de campo. De la fuente de información documental se utilizó como instrumento la recopilación bibliográfica. Para realizar la investigación de campo se utilizaron los siguientes instrumentos: observación, entrevista, cuestionario y prueba piloto.

El tipo de preguntas elegidas para elaborar el cuestionario fueron: preguntas literales, preguntas abiertas, preguntas de selección múltiple y preguntas de evaluación.

El tipo de muestreo empleado fue el aleatorio simple, y se utilizó la *escala de actitud de los empleados* estudiada por algunos investigadores como Owen, Smith, entre otros.

La investigación fue realizada en las siguientes dependencias gubernamentales de salud: al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), al Hospital General E.S.P. Pilar Sánchez Villavicencia (Salubridad) y al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado (ISSSTE). Todas ellas pertenecientes a la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

El primer paso fue presentarles un oficio a los directivos de cada institución, con el fin de solicitar su aprobación para llevar a cabo la investigación (ver anexo D).

El segundo paso fue delimitar la investigación, aplicando 30 encuestas a varios trabajadores de nivel operativo con el fin de determinar qué factores debían ser estudiados para analizar la motivación laboral.

El tercer paso fue la aplicación de una entrevista a los encargados del personal de las tres dependencias.

El cuarto paso fue la determinación de la muestra y la elaboración del cuestionario. La muestra fue de 150 trabajadores de nivel operativo, es decir que por cada organismo se estudiaron a 50 personas.

El quinto paso fue suministrar los cuestionarios a los empleados de nivel operativo en cada organización.

El sexto y último paso fue la tabulación de los datos arrojados por los cuestionarios.

CAPÍTULO 5

CASO DE ESTUDIO

A continuación se muestran los datos obtenidos de la investigación realizada por medio de entrevistas aplicadas a los encargados del personal en el ISSSTE, IMSS y en el Hospital General E.S.P.

5.1. DATOS DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO (ISSSTE).

Nombre: Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado.

Domicilio: Violetas 19, Fracc. Jardines del Sur, Huajuapán de León, Oaxaca

Antigüedad: Inició sus actividades en Julio de 1999.

Giro: Servicios de Salud

Tipo de empresa: Pública descentralizada.

Director: Celso Santiago Cariño

Experiencia laboral en el puesto: 4 meses

Jefe de Recursos Humanos: Alma Hernández Melchor

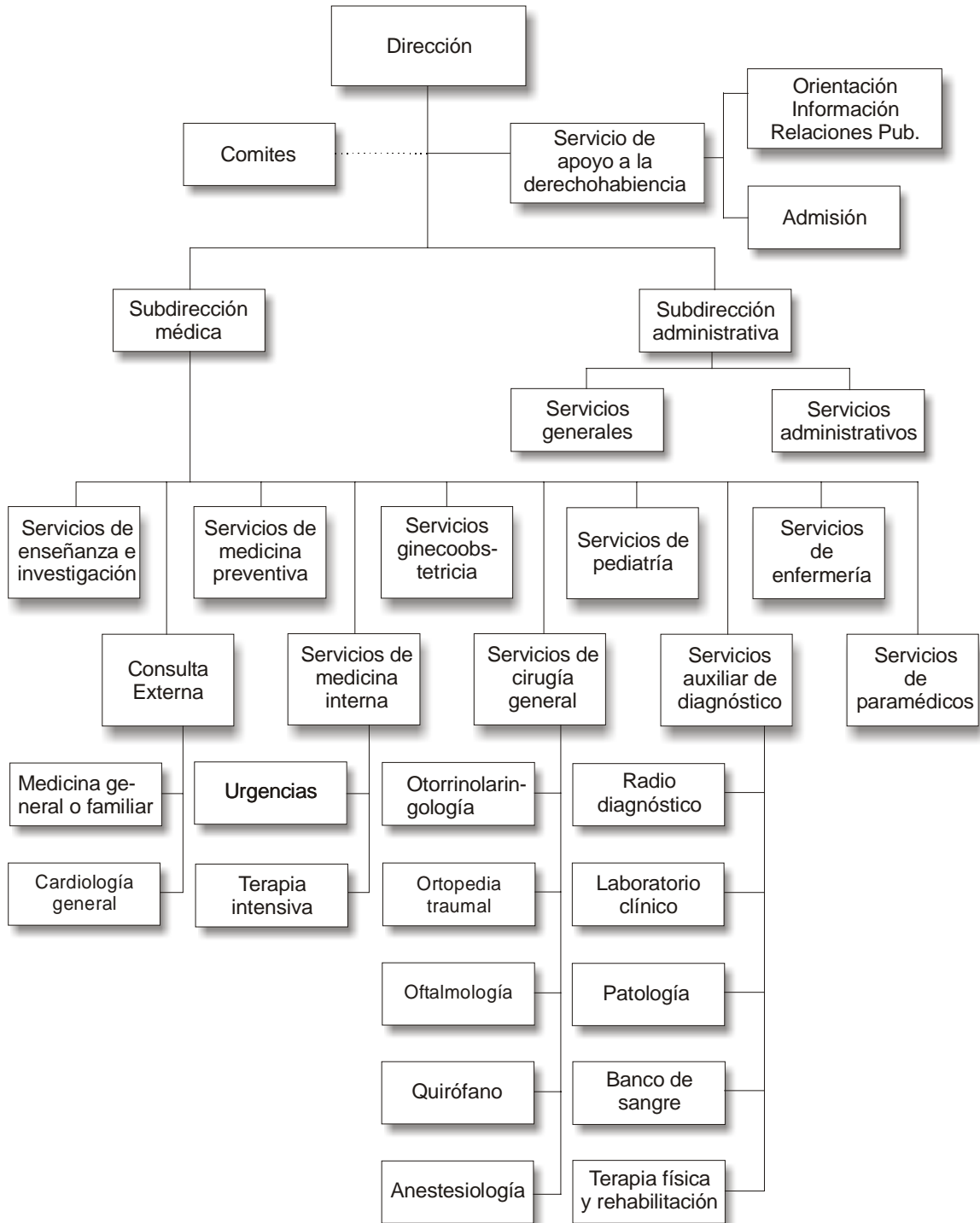
Experiencia laboral en el puesto: 4 años y 7 meses.

5.1.1. ORGANIGRAMAS.

Organigrama del Área de Recursos humanos



Organigrama General



5.1.2. PLANEACIÓN DE PERSONAL.

Reclutamiento de personal.

El instituto maneja el *reclutamiento interno*, y para la planeación de personal se recurre al *modelo basado en el flujo de personal* y el *modelo de sustitución de puestos clave*. Este último no es utilizado tal cual, porque no se usan mapas de sustitución u organigramas de carreras, únicamente se va archivando la información de los avances de cada empleado y cuando existe una vacante se comparan entre ellos y el que tenga la mejor carrera es el que cubrirá el puesto.

El procedimiento de reclutamiento es el siguiente; cuando existe un puesto vacante, el jefe de personal del organismo envía una solicitud de plaza vacante (anexo E) al Departamento de Recursos Humanos del ISSSTE de nivel central en la Ciudad de Oaxaca. En la solicitud se describe cuál es el puesto que debe ser cubierto y las características que debe cubrir el candidato. El Departamento de Recursos Humanos de nivel central se encarga de enviar un boletín (Anexo F) a todas las clínicas del estado de Oaxaca en donde se comunica que existe un puesto vacante. Los interesados deben inscribirse con el jefe de personal de la clínica a la que pertenecen, y éste a su vez revisa si son aptos para cubrir el puesto vacante. Es importante mencionar que también se pueden inscribir los pasantes que hayan realizado su servicio social en la clínica. El jefe de personal envía los documentos de todos los candidatos al departamento de Recursos Humanos de nivel central para que sean considerados para cubrir el puesto. Existe también la posibilidad de que los empleados se inscriban a la Comisión mixta de bolsa de trabajo y de escalafón⁶⁴ estatal aunque no exista algún puesto vacante, porque cuando se dé una oportunidad serán considerados primero que los que se inscriban en el momento que exista un puesto desocupado.

Selección de personal.

El proceso de selección de personal se lleva a cabo únicamente en el departamento de Recursos Humanos del ISSSTE de nivel central en la Ciudad de

⁶⁴ “La comisión mixta de bolsa de trabajo y de escalafón” tiene dos funciones básicas: inscribir a los empleados que deseen en bolsa de trabajo, para que cuando exista una vacante sean considerados primero; e inscribir a los trabajadores de base (únicamente) para ser considerados en movimientos escalafonarios, es decir para que tengan la posibilidad de ascender de puesto.

Oaxaca. Todas las clínicas del estado deben realizar el mismo procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

El primer paso que realizan los encargados de Recursos Humanos de nivel central, es revisar los documentos de los candidatos. Del personal inscrito en bolsa, en escalafón y de los que presentaron sus documentos a última hora, seleccionan a los que tengan el perfil que más se adecue al puesto vacante. Se envía un boletín a las clínicas a donde pertenezcan para avisarles que deben presentarse en el departamento de Recursos Humanos en la ciudad de Oaxaca para realizar los exámenes correspondientes. Es importante señalar que el puesto debe ser cubierto únicamente por personas que pertenezcan a instituciones del mismo estado.

Los requisitos mínimos de admisión que deben cumplir los candidatos para cubrir cualquier puesto en instituciones públicas de salud son⁶⁵:

- 1.- Ser mayor de 16 años y los mayores de 18 años deben acreditar que cumplieron con el servicio militar.
- 2.- Presentar *solicitud de empleo* en la forma oficial.
- 3.- Ser de nacionalidad mexicana.
- 4.- Constancia de no inhabilitación expedida por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.
- 5.- Tener la escolaridad o los conocimientos requeridos para el puesto.
- 6.- No haber sido separado de un empleo, cargo o comisión oficial por algún motivo legal o por aquél que cause problema para la institución.
- 7.- Poseer buena salud y no tener impedimento físico o mental para el trabajo.
- 8.- Señalar si se encuentra desempeñando otro puesto en otra dependencia, y si es compatible con el empleo solicitado.
- 9.- Presentar y aprobar los exámenes que a juicio de la Secretaría se estimen necesarios para el desempeño del puesto.
- 10.- Los profesionales, además de los requisitos generales, deberán presentar el título expedido por la institución educativa legalmente autorizada y la cédula profesional.

Para comprobar algunos de los requisitos arriba mencionados (los puntos 5, 7 y 9), primero se les aplica una *prueba psicométrica* para medir sus aptitudes; si pasan ésta, se

⁶⁵ Secretaría de Salud, Condiciones Generales de Trabajo, p.p. 15 y 16.

les llama de nuevo para que se les aplique un *examen médico*. Pasando las dos pruebas anteriores, deben tomar un curso de capacitación de 5 a 15 días en la clínica en donde existe la vacante. Durante el curso se utilizan las *muestras de trabajo* para evaluar cómo se desempeñan los candidatos dentro del puesto que posiblemente ocuparán. Por último, deben realizar un *examen de conocimientos*, siendo éste una *prueba específica* aplicada de forma oral y escrita. El candidato que haya tenido mejores resultados en las pruebas aplicadas, es al que se le va a designar al puesto. Para ello tiene que firmar su nombramiento⁶⁶, rendir protesta de Ley y acreditar que está inscrito en el Registro de Personal Federal y en el Registro Federal de Contribuyentes.


Introducción.

La clínica no incluye el proceso de inducción en empleados de nivel operativo, únicamente se aplica la inducción a los mandos medios y a funcionarios. Durante la selección de personal se utiliza en forma sintetizada el *método de planeación del proceso selectivo*; ya que se les platica brevemente las funciones que se realizan en el puesto vacante. Es indispensable que se aplique el proceso de inducción a los trabajadores de nivel operativo. Gracias a dicho proceso, el trabajador puede adaptarse con mayor facilidad y rapidez a sus compañeros, al puesto y a las políticas y normas de la clínica.

Capacitación.

Los cursos de capacitación son aplicados bimestralmente para todo el personal de la clínica. La jefa de Recursos Humanos recibe un catálogo del Departamento de Recursos Humanos de Oaxaca que contiene una lista de programas de capacitación. El programa de capacitación es realizado por personal de Recursos Humanos de nivel central en base al análisis que efectúan de las carencias que existen en la clínica y de acuerdo a los reportes que realiza la jefa de Recursos Humanos. Se efectúa el análisis de cada curso para elegir los que sean de mayor utilidad para los trabajadores en ese momento. Los cursos de capacitación son aplicados en la misma clínica y en caso de ser necesario, el personal debe trasladarse a Oaxaca para llevarlo a cabo. Cabe mencionar que en lo que va del año, no se ha realizado ningún programa de capacitación, debido al

⁶⁶ De acuerdo al artículo 14 de las condiciones generales de trabajo de la Secretaría de Salud, el *nombramiento* es el acto en virtud del cual se formaliza la relación jurídico-laboral entre el Titular y el trabajador y por el que se obligan al cumplimiento recíproco de las disposiciones contenidas en el mismo, en la Ley y en las condiciones laborales de la Secretaría de Salud.



periodo de transición que está pasando el ISSSTE de Huajuapán por el cambio que hubo de dirección en el mes de junio del 2002.

Las técnicas de capacitación que se utilizan en el instituto son las *conferencias, proyección de videos, películas y audiovisuales*, porque requieren de un menor presupuesto y porque hasta la fecha no han probado otras técnicas.

Evaluación del personal.

La evaluación de personal se realiza básicamente por dos causas, la primera es para otorgar el estímulo del trabajador del mes, y la segunda para otorgar el estímulo del desempeño, ambos son mensuales y trimestrales. Existe un formato (anexo G) en donde se califica la labor de los trabajadores y en base a los resultados obtenidos se decide quién es el que tiene mayor puntuación, y por lo tanto el que merece recibir el estímulo del trabajador del mes. La técnica que se utiliza es la de *escalas por puntos de estimación*. El formato debe ser llenado por el jefe inmediato del empleado en presencia del líder sindical. Para la evaluación del desempeño no existe un formato específico, más bien se evalúa al trabajador, de acuerdo al número de incidencias que haya tenido durante todo el mes. Dentro de las incidencias se incluyen los retardos, incapacidades, permisos y faltas; para que el trabajador pueda ganarse el estímulo del desempeño, no debe excederse de 3 incidencias.

Beneficios sociales

A continuación se muestra una lista de las prestaciones que ofrece el ISSSTE a los trabajadores de nivel operativo.

- Aguinaldo.
- Horas extras.
- Crédito Foviste.
- Prima vacacional (2 veces al año) .
- Vacaciones (2 veces al año).
- Seguro por riesgos de trabajo.
- Servicio médico.
- Pensión.
- Quinquenios.
- Fondo de prestaciones.
- Salario por concepto de maternidad.

- Bono de reyes.
- **Seguro de vida Hidalgo.**
- Fondo de ahorro capitalizable.
- Apoyo económico en la compra de útiles escolares.
- Apoyo económico por muerte familiar.
- Vales decembrines.
- Ayuda de anteojos.
- Pago de transporte (en caso de que el trabajador viva muy lejos).
- Seguro de retiro.

Rotación de personal y ausentismo laboral

El índice promedio de ausentismo laboral de los tres años anteriores de empleados de nivel operativo proporcionado por la institución es del 6.098%. Es decir que en promedio, del 100% de la fuerza laboral, sólo el 93.902% se aplica durante el año.

En este caso, se puede concluir que el ausentismo laboral no representa un problema muy grave para la clínica, ni obstaculiza las actividades diarias del mismo porque la clínica cubre los puestos con personas que anteriormente realizaron su servicio social en la misma.

Para determinar el índice de rotación del año anterior se aplicó la siguiente fórmula⁶⁷:

$$\text{Índice de rotación de personal: } \frac{((A+D)/2) \times 100}{PE}$$

Donde:

A = admisiones de personal durante un periodo considerado (entradas)

D = desvinculación de personal durante un periodo considerado (salidas)

PE = promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, dividiendo entre dos.

Para determinar el índice de rotación de personal, se cuenta con los siguientes datos:

Empleados existentes al comienzo del año = 84

⁶⁷ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, p. 191.

Empleados existentes al final del año = 82

A = 8

D = 10

$$\text{IRP} = \frac{((8+10)/2)*100}{(84+ 82) / 2} = 10.84\%$$

EL 10.84%, expresa el valor porcentual de empleados que circulan en la organización al año, con relación al promedio de empleados.

5.2. DATOS DEL INSITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (IMSS).

Nombre: Hospital Rural Solidaridad No. 18 del Instituto Mexicano del Seguro Social

Domicilio: Antigua carretera a Juxtlahuaca sin número, Col. Militar, Huajuapán de León, Oaxaca.

Antigüedad: Inició sus actividades en junio de 1976.

Giro: Servicios de Salud

Tipo de empresa: Pública descentralizada.

Director: Jorge Antonio Salud Sánchez

Experiencia laboral en el puesto: 2 años

Administrador: Lic. Patricia Josefina Ramos Oledo

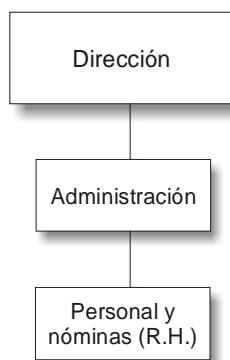
Experiencia laboral en el puesto: 2 años

Encargada de Personal y Nóminas: Angelina Ramírez

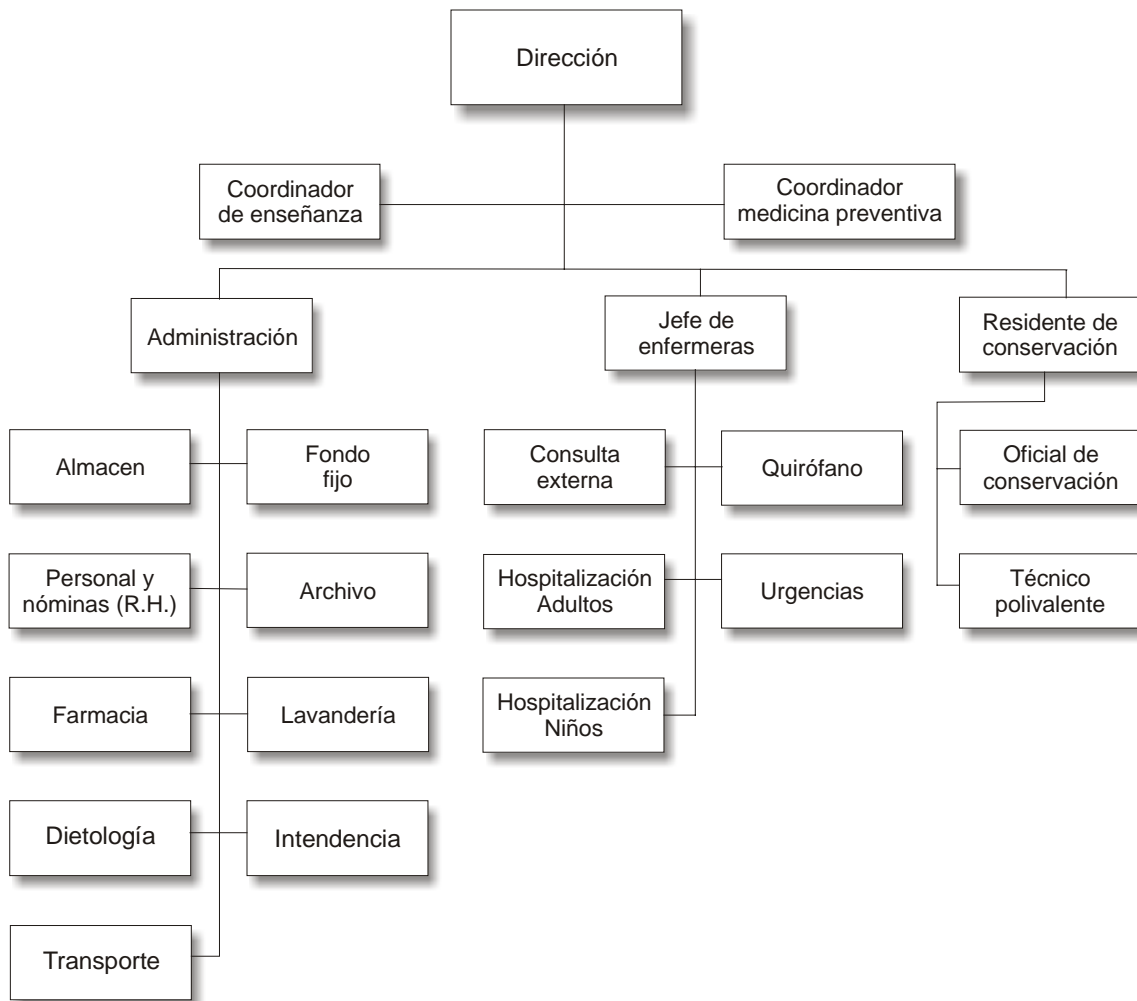
Experiencia laboral en el puesto: 13 años

5.2.1. ORGANIGRAMAS.

Organigrama del Área de Personal.



Organigrama General.




5.2.2. PLANEACION DE PERSONAL.

Reclutamiento de personal.

El tipo de reclutamiento que utiliza el IMSS es el *mixto*, primero se recluta a personal interno y si no se encuentra al candidato adecuado, se recurre al reclutamiento externo. Al igual que el ISSSTE, el IMSS utiliza para la planeación de personal el *modelo basado en el flujo de personal* y el *modelo de sustitución de puestos clave*; este último es utilizado sin manejar mapas ni organigramas, sólo se utiliza la documentación archivada.

El proceso de reclutamiento es similar al del ISSSTE, pero con sus respectivas modificaciones. Cada clínica tiene su bolsa de trabajo; los trabajadores se inscriben en



ella para que cuando exista una vacante sean tomados en cuenta. También existe el personal 08, es una lista de trabajadores que se inscriben para obtener su base en el instituto, y es personal de sustitución; esto quiere decir que cuando un empleado se ausenta lo tienen que cubrir. Cuando exista un puesto desocupado se envía una solicitud de plaza vacante al departamento de Recursos Humanos del IMSS de Oaxaca y se pide la aprobación para abrir la bolsa de trabajo para elegir a los candidatos para el puesto. Sus documentos son enviados al departamento de Recursos Humanos del IMSS de Oaxaca para que sean evaluados. Si hacen falta candidatos, se invita al personal de todas las clínicas del estado por medio de un boletín a que se inscriban en bolsa para ocupar la plaza vacante. Cuando no hay candidatos a nivel interno, se ponen anuncios fuera de las clínicas estatales y/o se invita al personal para que proponga a algún familiar, amigo o conocido que pueda cubrir el puesto. De no tener ninguna persona recomendada, se envía un boletín de plaza vacante a las clínicas de otros estados.

Selección de personal.

Los requisitos que deben cumplir los candidatos, y los pasos para seleccionar al personal del IMSS son los mismos que se mencionaron para el ISSSTE. En caso de que la persona haya sido recomendada por algún familiar que trabaje en el instituto, debe presentar una *carta de recomendación* de la misma. El Departamento de Recursos Humanos de nivel central se encarga de revisar los documentos de los candidatos para elegir a los que tengan mayor posibilidad de ocupar el puesto. Se comunica a los candidatos cuándo deben presentar los exámenes en la ciudad de Oaxaca. Primero presentan el *examen psicométrico*, luego el *médico* y por último se les capacita por un periodo de tiempo en la clínica correspondiente utilizando también las *muestras de trabajo*, y se les aplica un *examen específico* oral y por escrito de conocimientos. Todos los exámenes son realizados en la ciudad de Oaxaca. De igual modo, el candidato elegido tiene que firmar su nombramiento.

Introducción.

La inducción para los empleados de nivel operativo la lleva a cabo el jefe de área y el jefe de enseñanza. Dentro de este procedimiento se mencionan principalmente las políticas y normas de la institución, ya que el instituto es muy estricto en cuanto a su cumplimiento. También es importante señalar que se aplica el *método de planeación del proceso selectivo*, es decir durante la selección se describen brevemente las actividades y

objetivos del puesto. Para lograr que el nuevo trabajador se incorpore social y laboralmente al puesto se utiliza la *técnica de grupos de trabajo*, de esta forma aprende diariamente de los compañeros de trabajo y del jefe de área.

Capacitación.

El coordinador de enseñanza es el que se encarga de realizar el programa anual de los cursos de capacitación que se impartirán en la clínica. El programa debe cubrir, sin excepción alguna, todas las áreas del instituto. También es responsable de evaluar y proponer a las personas que impartan los cursos. Cuando se incluyen temas muy específicos o actualizaciones, se solicita personal especializado de la ciudad de Oaxaca o en su caso, de la ciudad de México. Cuando es necesario, el personal se traslada a otras clínicas (de Oaxaca u otros estados) para capacitarse. En promedio, cada área (enfermería, mantenimiento, servicios generales, entre otros) debería capacitarse una vez por año, pero la mayoría de las veces no es así. Además de capacitar a los empleados sobre el trabajo que realizan, el IMSS ha incluido cursos de computación y desarrollo humano.

En el IMSS utilizan la técnica de *Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares*; y cuando es necesario se aplica la *instrucción directa sobre el puesto*. La utilización de esta última técnica se emplea sobre todo para enfermeras y médicos, ya que es muy importante que lo impartido en el curso se aplique tal y como es, porque cualquier error en este tipo de servicio puede ser garrafal.

Evaluación del personal.

Se realizan varias evaluaciones al personal del IMSS. Una de ellas consiste en que el supervisor administrativo regional (mixteca) visita la clínica 2 o 3 veces al año para evaluar de forma global el funcionamiento de las áreas del instituto. Existe un programa anual de actividades por cada clínica, el supervisor se encarga de comparar si las actividades se están llevando a cabo tal y como se indica en dicho esquema. Si existe algún problema, el supervisor habla con el jefe de área y el de enseñanza para comunicárselos. Se efectúa una reunión con los empleados y jefes, para que juntos encuentren una solución al problema.

En el IMSS se llevan a cabo cuatro evaluaciones mensuales y son:

- Productividad.

- Desempeño.
- Permanencia.
- Puntualidad y asistencia .

Para las dos primeras evaluaciones se utiliza el método de *escalas por puntos de estimación*. Cada jefe de área se encarga de evaluar a su personal, llenando los formatos establecidos por el IMSS. Para las últimas evaluaciones se revisan las tarjetas checadoras de cada trabajador; ya que en ellas se registran los retardos e inasistencias. Para la evaluación de permanencia también interviene la estimación del jefe, ya que éste se da cuenta si la permanencia de los empleados es realmente provechosa.

Beneficios sociales

A continuación se muestran las prestaciones que recibe el empleado de nivel operativo en el IMSS:

- Aguinaldo.
- Crédito de vivienda.
- Vacaciones (cada 180 días, se les otorgan de 10 a 20 días de vacaciones, si el empleado decide tomar 10 días únicamente, el resto de los días se le repone en dinero).
- Seguro por riesgo de trabajo.
- Servicio médico.
- Pensión.
- Salario por maternidad.
- Fondo de ahorro.
- Apoyo en la compra de libros.
- Seguro de vida.

Debido a las políticas del instituto, alguna información no fue proporcionada, por lo tanto, puede ser que algunas prestaciones no se incluyan en la lista anterior.

Rotación de personal y ausentismo laboral.

El índice de ausentismo promedio de empleados de nivel operativo durante los tres años anteriores en el IMSS de Huajuapán es del 10.5%, esto quiere decir que el instituto sólo cuenta con el 89.5% del 100% de la fuerza laboral durante cada año. Deben

investigarse las razones por las cuales los trabajadores llegan tarde o se ausentan tan seguido, porque representa un problema para la productividad del organismo. Y es que a pesar de que recurren al personal de sustitución, muchas veces no son localizados en el momento que se requieren. Este índice es más preocupante que el del ISSSTE, porque además de ser mayor, el IMSS atiende a un número mayor de personas al día, y por lo tanto, se requiere que el personal esté siempre disponible.

Para determinar el índice de rotación de personal del año anterior, se cuenta con los siguientes datos:

Empleados existentes al comienzo del año = 82

Empleados existentes al final del año = 80

A = 2

D = 5

$$\text{IRP} = \frac{((2+5) / 2) \times 100}{((82+80) / 2)} = 4.32\%$$

EL 4.32% expresa el valor porcentual de empleados que circulan en la organización al año, con relación al promedio de empleados. Son muy pocas las salidas de personal que se tienen en el organismo durante un año, pero se debe tratar de cubrir el 100% de las salidas para sostener un equilibrio.

5.3. DATOS DEL HOSPITAL GENERAL E.S.P. PILAR SÁNCHEZ VILLAVICENCIA, SERVICIOS DE SALUD DE OAXACA.

Nombre: Hospital General E.S.P. Pilar Sánchez Villavicencia, Servicios de Salud de Oaxaca.

Domicilio: Venustiano Carranza No. 64, Col. Alta Vista de Juárez, Huajuapán de León, Oaxaca. C.P. 69000.

Antigüedad: Inicio en el año de 1974.

Giro: Servicios de Salud

Tipo de empresa: Pública descentralizada.

Director: Zoila Osorio Velasco

Experiencia laboral en el puesto: 3 años

Administrador: Lic. Rosario Martínez Cruz

Experiencia laboral en el puesto: 2 años

Jefa de Recursos Humanos: Fabiola Loyola González

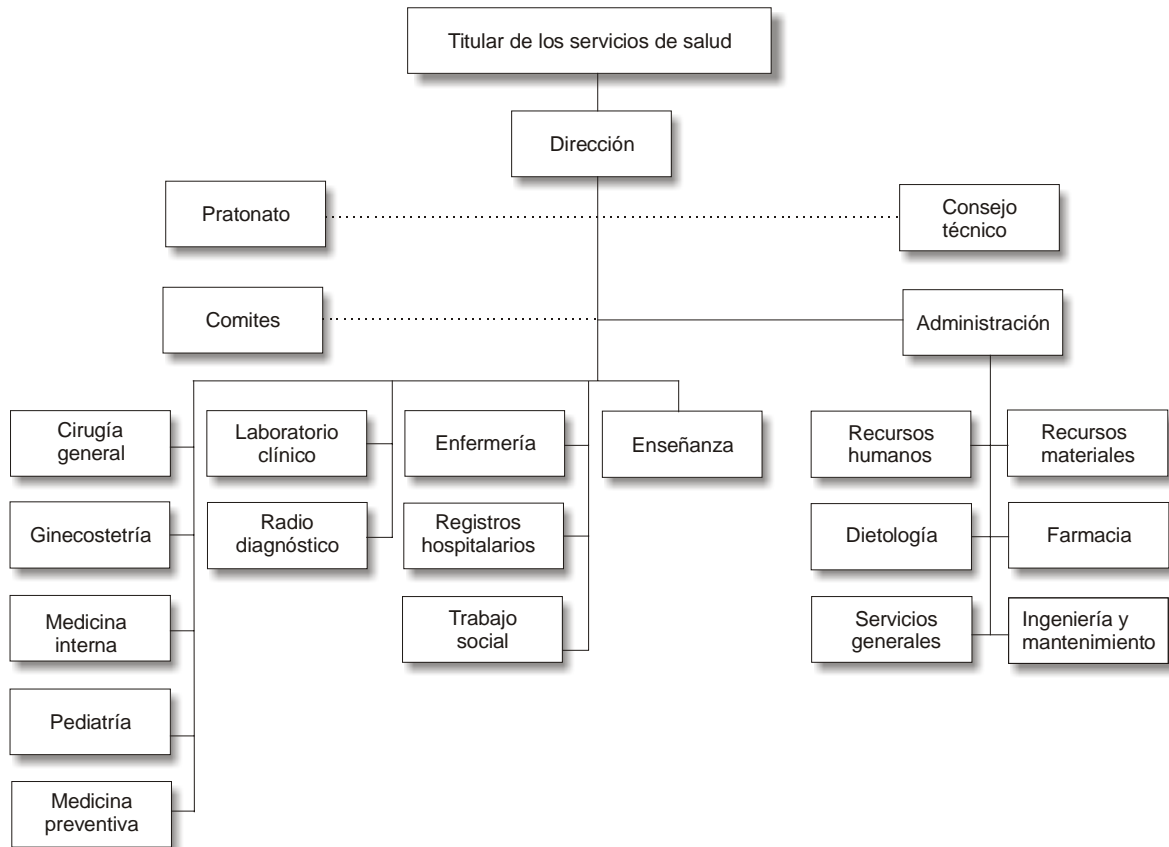
Experiencia laboral en el puesto: 5 meses

5.3.1. ORGANIGRAMAS.

Organigrama del Área de Recursos Humanos.



Organigrama General.



5.3.2. PLANEACION DE PERSONAL.

Reclutamiento de personal.

Se utiliza el *reclutamiento interno* únicamente. De igual modo que los otros dos organismos, utiliza el *modelo basado en el flujo de personal* y el *modelo de sustitución de puestos clave*. El procedimiento para reclutar al personal de nivel operativo es exactamente el mismo que realiza el ISSSTE, pero obviamente que la documentación de los candidatos se envía al departamento de Recursos Humanos del Hospital General E.S.P. en la ciudad de Oaxaca.

Selección de personal.

Como se ha observado, el proceso de reclutamiento y selección de personal es casi el mismo para las dos instituciones anteriores, y ésta no es la excepción. Esto se debe a que los tres organismos deben cerciorarse de que los candidatos cumplan con los requisitos mínimos de admisión que la Secretaría de Salud estipula en las Condiciones Generales de Trabajo.

De igual forma, los documentos de los candidatos son revisados en el Departamento de Recursos Humanos en la ciudad de Oaxaca. Deben cumplir con los requisitos mínimos ya mencionados, y de ser así, se les llama para que presenten los exámenes correspondientes. El o los candidatos elegidos, debe firmar su nombramiento.

Introducción.

Durante el proceso de selección, el candidato debe tomar un curso de capacitación para poder presentar la prueba de conocimiento. Durante el curso de capacitación, el jefe de área y de enseñanza, se encargan de mencionarles las normas y políticas del instituto.

Esto quiere decir que utilizan también la *Planeación del proceso selectivo*. También ocupan el método de *programa de inducción*. Esto quiere decir, que durante los primeros días o meses de trabajo, se les da pláticas a los nuevos empleados, acerca de las demás normas y políticas que no fueron señaladas en un principio, también se les menciona los objetivos de la institución y se les presenta con el personal de las demás áreas.

Capacitación.

El jefe de enseñanza, junto con los jefes de cada área, se encargan de detectar cuáles son las deficiencias que hay en cada área, y de esa forma elaboran los programas de capacitación. Dichos programas son anuales y deben abarcar a todo el personal del organismo.

Por otra parte, la Secretaría de Salud elabora de manera permanente, un Programa General de Capacitación tendiente a la superación profesional y técnica de los trabajadores. El programa se rige por el Comité de Capacitación y Desarrollo de la Secretaría. Lo que se quiere decir con lo anterior, es que cualquier organismo que dependa de la Secretaría de Salud puede aprovechar dichos cursos. Por medio de

propaganda emitida por la Secretaría o por anuncios que elabora el propio organismo, la administradora, junto con la encargada del personal, se encargan de invitar al personal para que asistan a los cursos. Los interesados deben comunicar su interés a su jefe, y éste junto con el jefe de enseñanza valoran si deben asistir. El instituto se encarga de apoyar a los empleados con los pasajes, comidas y hospedaje. Cuando la convocatoria es externa, es decir, que los cursos no los realiza ni el instituto, ni la Secretaría de Salud, únicamente se les apoya con un permiso con o sin goce de sueldo (dependiendo del tiempo). Además, existe una Comisión Mixta de Capacitación y Enseñanza en el instituto que se encarga de evaluar que empleados deberán asistir.

Cuando los cursos son impartidos en el propio instituto, utilizan la técnica de *Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares*, así como también la de *Instrucción directa sobre el puesto*. Pero cuando son externos, además de utilizar los métodos anteriores, también aplican el método *Estudio de casos* y en casos especiales el de *Simulación de condiciones reales*.

Evaluación de personal.

En el Hospital General E.S.P. se evalúa al personal de nivel operativo mensualmente. Son tres evaluaciones: la de desempeño, de permanencia y la de puntualidad y asistencia. El instituto cuenta con un formato de evaluación (anexo H), y debe ser llenado por el jefe de área correspondiente, pero los ítems de puntualidad y asistencia, son evaluados por la jefa de Recursos Humanos, ya que es ella, la que se encarga de revisar las tarjetas checadoras. El empleado (o los empleados) que tengan mejor puntuación reciben un estímulo económico. El método que más se acerca a este tipo de evaluación es el de *Escalas por puntos de estimación*. Es importante señalar que trimestralmente y anualmente se revisan los formatos de los empleados para ver su seguimiento y premiar al que tenga mejor puntuación.

Beneficios sociales.

El Hospital General E.S.P., les otorga a sus trabajadores los siguientes beneficios sociales:

- Aguinaldo.
- Vacaciones.
- Prima dominical.
- Pago por concepto de mediano riesgo.

- Préstamos a corto y mediano plazo.
- Crédito de vivienda.
- Fondo de ahorro.
- Seguro ISSSTE.
- Apoyo económico para anteojos.
- Pensión.

Al igual que en el IMSS, debido a las políticas del instituto, alguna información no fue proporcionada, por lo tanto, puede ser que algunas prestaciones no se incluyan en la lista anterior.

Rotación de personal y ausentismo laboral.

El índice de ausentismo promedio de empleados de nivel operativo durante los tres años anteriores es del 12.3%, esto quiere decir que el instituto sólo cuenta con el 87.7% del 100% de la fuerza laboral durante cada año. La razón por la cual existe tanto ausentismo, es porque los empleados tienen derecho a 2 permisos económicos, es decir, pueden pedir 2 días para faltar a su trabajo cada mes.

Para determinar el índice de rotación de personal del año anterior, se cuenta con los siguientes datos:

Empleados existentes al comienzo del año = 83

Empleados existentes al final del año = 80

A = 4

D = 7

$$\text{IRP} = \frac{((4+7) / 2) \times 100}{((83+80) / 2)} = 6.75\%$$

El 6.75% expresa el valor porcentual de empleados que circulan en la organización al año, con relación al promedio de empleados.

5.4. MOTIVACIÓN POR MEDIO DE PREMIOS, ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS.

Por medio de la publicación de las Condiciones Generales de Trabajo para organismos que brindan servicios de salud; la Secretaría de Salud establece los premios, estímulos y recompensas a los que tienen derecho los trabajadores de nivel operativo.

Los premios, estímulos y recompensas que se mencionan a continuación son aplicados en el ISSSTE, IMSS y en el Hospital General E.S.P.⁶⁸:

a.- *Medallas*. Las medallas se otorgan a los trabajadores con motivo de su antigüedad al cumplir veinte, treinta, treinta y cinco, cuarenta, cuarenta y cinco y cincuenta años de servicios prestados.

b.- *Diplomas*. Los diplomas o constancias, son los reconocimientos que se otorgan a los trabajadores conjuntamente con las medallas arriba mencionadas, y cuando existan causas que así lo ameriten, como por ejemplo, la conclusión satisfactoria de algún curso de capacitación.

c.- *Notas buenas*. Son los estímulos de reconocimiento por escrito que se le conceden a los trabajadores por las siguientes razones:

- Por puntualidad y asistencia en un trimestre natural.
- Por su asidua permanencia en el trabajo.
- Por esmero, eficacia y productividad en el desempeño del trabajo.
- Por colaboración en trabajos extraordinarios al de su función.

d.- *Mención honorífica*. Las menciones honoríficas son los estímulos de reconocimiento por escrito que se conceden en los siguientes casos:

- Por señalado esmero, eficiencia y productividad en el desempeño de labores.
- Por acumular cuatro notas buenas en un año.

⁶⁸ Secretaría de Salud, op. Cit. p.p 87-91.

- Por iniciativas que redunden en un incremento de la productividad.
- Por intensa labor social llevada a cabo, sin que con ello se afecte la productividad.

e.- *Recompensas económicas.* Estas comprenden la concesión de gratificaciones en efectivo por la elaboración de trabajos especiales, estudios o investigaciones científicas de utilidad para los servicios de salud.

f.- *Estímulos económicos.* Se otorgan por la asistencia, puntualidad y permanencia en el trabajo. El monto de estos estímulos se agrega al salario quincenal de los trabajadores. También se otorgan estímulos económicos por el desempeño y productividad en el trabajo en vales de despensa. El día de las madres y el día del trabajador de la secretaría de salud (15 de octubre), se les otorga un estímulo en efectivo por la cantidad de siete días de salario mínimo general. Se les proporciona el mismo estímulo económico a los trabajadores con hijos menores de doce años el día seis de enero de cada año.

g.- *Vacaciones extraordinarias.* Se otorgarán vacaciones extraordinarias cuando el caso así lo amerite.

h. *Reconocimientos económicos.* Son las retribuciones en efectivo que se hace a aquellos trabajadores que han desarrollado sus labores durante los siguientes años:

Por veinte años, se otorgan mil pesos.

Por veinticinco años, se otorgan mil quinientos pesos.

Por treinta años, se otorgan dos mil pesos.

Por treinta y cinco años, se otorgan dos mil quinientos pesos.

Por cuarenta años, se otorgan tres mil pesos.

Por cuarenta y cinco años, se otorgan tres mil quinientos pesos.

Por cincuenta años, se otorgan cuatro mil pesos.

5.5. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE NIVEL OPERATIVO DEL SECTOR SALUD.

El personal de las instituciones públicas de salud esta dividido en las siguientes áreas básicas: médica, administrativa, personal de comunicaciones, educación, de servicios y técnico. Las áreas de personal de comunicaciones y educación no cuentan con

personal de nivel operativo. A continuación se describen los puestos que ocupa el personal que fue encuestado:

A) *Área Médica*

- Puesto: Auxiliar en enfermería
Área a la que pertenece: Toco Cirugía
Horario de trabajo: 8:00a.m. a 2:30p.m. ó 2:30a.m. a 9:00p.m.
Descripción breve de las actividades realizadas: Brindar cuidados generales de enfermería a los pacientes que ingresan al servicio de labor en trabajos de parto. Colaborar con el médico en la atención de partos, atender a los recién nacidos y proporcionar apoyo al paciente en la fase de recuperación.
- Puesto: Enfermera general o Auxiliar en enfermería
Área a la que pertenece: Hospitalización o Urgencias
Horario de trabajo: 7:00a.m. a 2:30p.m. ó 2:30p.m. a 10:00p.m. ó 10:00p.m. a 7:00a.m.
Descripción breve de las actividades realizadas: Recibir y checar el inventario del servicio, recibir y colocar a los pacientes que ingresan al área de hospitalización o de urgencias y solicitar material de consumo. Proporcionar cuidados a los pacientes dependiendo de su diagnóstico, hacer curaciones, aplicar suero, checar signos vitales y administrar medicamentos.
- Puesto: Auxiliar en enfermería
Área a la que pertenece: Consulta externa
Horario de trabajo: 7:00a.m. a 1:30p.m. ó 1:30p.m. a 9:00p.m.
Descripción breve de las actividades realizadas: Recibir a los pacientes de consulta externa, tomar sus signos vitales, aplicar inyecciones y efectuar lavados maternos. Auxiliar al médico en la consulta, recabar expedientes, surtir material esterilizado a los consultorios y entregar resultados de laboratorio.
- Puesto: Enfermera general o Auxiliar en enfermería
Área a la que pertenece: Medicina preventiva
Horario de trabajo: 8:00a.m. a 2:30p.m. ó 2:30a.m. a 9:00p.m.

Descripción breve de las actividades realizadas: Manejar, controlar y aplicar los programas preventivos, de planificación familiar y de vacunación. Hacer las pruebas del papanicolaous y detectar la diabetes, hipertensión y las causas de obesidad.

B) *Área de Servicios*

- Puesto: Auxiliar de cocina.

Área a la que pertenece: Servicios generales o Dietología

Horario de trabajo: 7:00a.m. a 1:30p.m. ó 1:30p.m. a 8:00p.m.

Descripción breve de las actividades realizadas: Lavar y desinfectar trastos, mantener limpias las frutas y verduras, así como también revisar si se encuentran en buen estado. Preparar los alimentos para el personal que trabaja en la misma institución y para los pacientes internos en la clínica. Mantener limpia la cocina.

- Puesto: Auxiliar de Servicios generales (lavandería)

Área a la que pertenece: Servicios generales

Horario de trabajo: 7:00a.m. a 3:00p.m. ó 3:00p.m. a 11:00p.m.

Descripción breve de las actividades realizadas: Recoger la ropa sucia de las diferentes áreas del hospital. Posteriormente lavarla, dándole el tratamiento adecuado y entregarla a su respectiva área. Auxiliar en el traslado de pacientes.

- Puesto: Personal de limpieza

Área a la que pertenece: Servicios generales

Horario de trabajo: 7:00a.m. a 3:00p.m. ó 3:00p.m. a 11:00p.m.

Descripción breve de las actividades realizadas: Barrer, trapear y sacudir en todas las áreas del hospital y fumigar cuando es necesario. Lavar y desinfectar los baños y el mobiliario del lugar.

- Puesto: Guardia de seguridad

Área a la que pertenece: Servicios generales o Área de conservación

Horario de trabajo: de 12 horas (8:00a.m. a 8:00p.m) ó de 24 horas (9:00a.m. a 9:00a.m.)

Descripción breve de las actividades realizadas: Verificar la entrada y salida de vehículos. Hacer recorridos por todas las áreas del lugar para checar que todo esté en

orden. Registrar la entrada y salida de las personas que realicen visitas a los pacientes de hospitalización y urgencias.

- Puesto: Auxiliar de mantenimiento

Área a la que pertenece: Servicios generales o mantenimiento

Horario de trabajo: de 12 horas (8:00a.m a 8:00p.m.) ó de 8:00a.m a 2:00p.m ó de 2:00p.m a 8:00p.m.

Descripción breve de las actividades realizadas: Revisión y reparación de equipo médico, equipo de laboratorio, electricidad, ventiladores, e instalaciones hidrosanitarias. Mantener las áreas verdes de la clínica en buenas condiciones y cuando es necesario ayudar a transaldar a los pacientes de un área a otra.

C) *Área Administrativa*

- Puesto: Auxiliar de administración

Área a la que pertenece: Archivo clínico

Horario de trabajo: 8:00p.m. a 2:00p.m.

Descripción breve de las actividades realizadas: Elaborar expedientes clínicos, atender y dar información al público. Inscribir a derechohabientes y realizar los movimientos afiliatorios.

- Puesto: Secretaria

Área a la que pertenece: Administración

Horario de trabajo: 8:00a.m. a 2:00p.m.

Descripción breve de las actividades realizadas: elaboración de cheques, facturas, pedidos, oficios, entre otros. Archivar documentos, contestar el teléfono y anotar los recados.

- Puesto: Auxiliar de farmacia.

Área a la que pertenece: Farmacia

Horario de trabajo: 7:00a.m. a 1:00p.m. y de 1:00p.m. a 8:00p.m.

Descripción breve de las actividades realizadas: Surtir medicamentos a derechohabientes y a las áreas del hospital donde se requieran.

D) *Área Técnica*

- Puesto: Auxiliar en estadística

Área a la que pertenece: Estadística

Horario de trabajo: 8:00a.m. a 2:30p.m.

Descripción breve de las actividades realizadas: Apertura y revisión de expedientes clínicos, codificación de diagnósticos y captura de información general de la clínica.

Resumen

El ISSSTE y el Hospital General utilizan el reclutamiento interno, únicamente el IMSS utiliza el reclutamiento mixto. En los tres organismos ocupan el modelo basado en el flujo de personal y el modelo de sustitución de puestos clave.

Los métodos de selección utilizados en los tres organismos estudiados son: la solicitud de empleo, la prueba psicométrica, el examen médico y las muestras de trabajo.

En el IMSS y en el Hospital General aplican el método de planeación del proceso selectivo para la inducción de los nuevos trabajadores. El ISSSTE no incluye el proceso de inducción en empleados de nivel operativo, únicamente a mandos medios y a funcionarios.

Los tres organismos en estudio coinciden en aplicar como técnica de capacitación las conferencias, proyección de videos, películas y audiovisuales.

El ISSSTE, IMSS y el Hospital General coinciden en evaluar mensualmente el desempeño, la permanencia y la puntualidad y asistencia del trabajador operativo.

En el ISSSTE, el índice de ausentismo laboral es de 6.098% y el índice de rotación de personal es del 10.84%. En el IMSS, el índice de ausentismo laboral es de 10.5% y el índice de rotación de personal es del 4.32%. En el Hospital General E.S.P., el índice de ausentismo laboral es de 12.3%, y el índice de rotación de personal de 6.75%.

Los premios, estímulos y recompensas a los que tienen derecho los trabajadores de nivel operativo de las tres instituciones estudiadas son: medallas, diplomas, notas buenas, mención honorífica, recompensas económicas, estímulos económicos, vacaciones extraordinarias y reconocimientos económicos.

Algunos de los puestos que ocupan los trabajadores que fueron encuestados son: auxiliar en enfermería, personal de cocina, personal de limpieza, guardas de seguridad, auxiliar de mantenimiento y auxiliar administrativo.

CAPITULO 6

RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

Para que la presente investigación sea lo más completa posible, se estableció presentar los resultados de cada organismo en estudio por separado. De esta manera se logra apreciar la opinión de los trabajadores de nivel operativo acerca de cada lugar, y también se puede comparar y diferenciar los resultados de cada uno. Como se mencionó en la metodología, la muestra salió de 150 personas, así que para analizar cada organismo se consideró una muestra de 50 personas por cada uno. Como se mostró en el capítulo anterior, algunas de las funciones de los departamentos de personal de cada organismo coinciden entre sí (por ejemplo la selección y reclutamiento), pero otras no y esto se ve reflejado en las opiniones de los encuestados.

Después de presentar los resultados de cada organismo, se presentan los resultados en forma global, es decir la compilación de los resultados de los tres institutos en base a la muestra total (150 trabajadores operativos), con el fin de llegar a una sola conclusión.

6.1. INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO (ISSSTE).

A continuación se muestran los resultados arrojados de la investigación realizada a los trabajadores de nivel operativo, efectuada dentro de las instalaciones del ISSSTE.

6.1.1. LIDERAZGO.

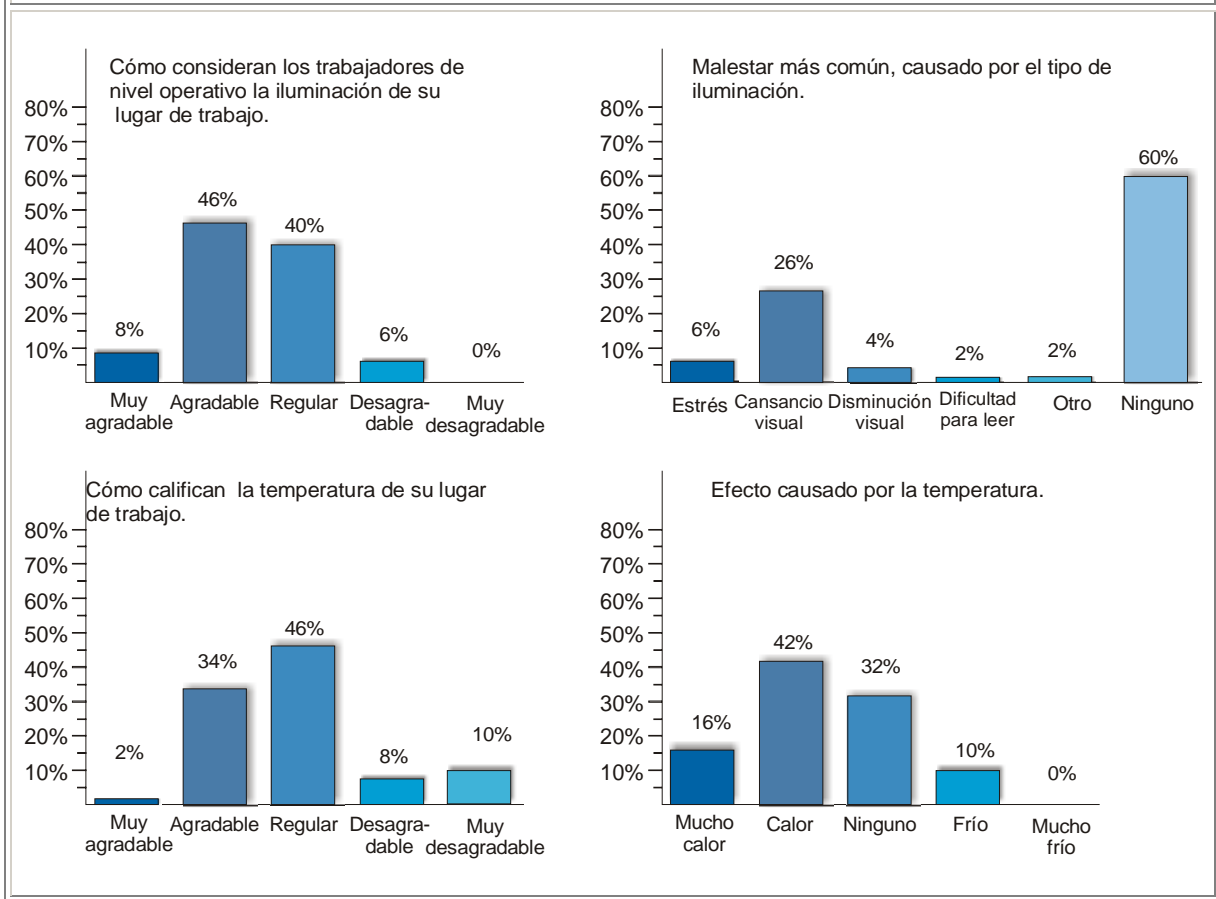
Cuadro 6.1. Tipo de liderazgo que predomina en el ISSSTE					
Preguntas	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Liderazgo paternalista					
El jefe siempre resuelve los problemas de los demás	4%	20%	70%	6%	0%
Revisa detalladamente las actividades que realizan los trabajadores	4%	42%	32%	14%	8%
El jefe termina siempre haciendo el trabajo de todos	0%	0%	2%	38%	60%
Continuación del cuadro 6.1. Tipo de liderazgo que predomina en el ISSSTE					

Preguntas	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Liderazgo autocrático					
El jefe impone y da ordenes sin importar si las puede realizar o no	4%	22%	34%	24%	16%
El jefe siempre tiene la razón, y no permite criticas	2%	20%	42%	18%	18%
Liderazgo democrático o participativo					
Reconoce el logro de los trabajadores y lo menciona	10%	10%	58%	20%	2%
Pide opinión y sugerencias antes de tomar una decisión	8%	10%	54%	22%	6%
El jefe respeta los derechos de los trabajadores	26%	26%	46%	2%	0%
El jefe conoce las necesidades de los trabajadores	12%	14%	30%	30%	14%
Liderazgo laissez faire					
El jefe permite que los demás decidan por él	0%	4%	20%	24%	52%
No da instrucciones, ni solicita cooperación	2%	4%	48%	34%	12%
El jefe les deja hacer lo que quieran a los trabajadores	2%	0%	10%	24%	64%

En base al cuadro 6.1, se puede apreciar que el liderazgo en el ISSSTE tiene un poco de los tres primeros: paternalista, autocrático y democrático. Lo anterior se puede interpretar de la siguiente manera. Un líder no necesariamente tiene que actuar de una sola manera. Dependiendo de la situación, puede elegir practicar el tipo de liderazgo que mejor se acople a la misma. Por ejemplo, en una emergencia, los médicos encargados no pueden darse el lujo de pedir opiniones a las enfermeras, más bien delegan funciones y deciden lo que hay que hacer. En otras circunstancias, como un posparto, el médico le puede pedir una sugerencia a la enfermera de cómo acomodar mejor la cama para que la madre esté en una mejor posición.

6.1.2. CONDICIONES FÍSICAS.

**Gráfica 6.1.
Condiciones físicas en el ISSSTE**



Al 8% y 46% de los trabajadores de nivel operativo, les parece muy agradable y agradable respectivamente, la iluminación de su lugar de trabajo. El 40% la considera regular y únicamente el 6% opinó que es desagradable. En la gráfica 6.1 de la derecha en la parte de arriba, se muestra que el 60% no ha tenido malestares causados por la iluminación. De lo anterior se puede resumir que el tipo de iluminación en el ISSSTE, no representa un factor desmotivante en los trabajadores operativos, ya que a la mayoría de ellos no les ha causado algún malestar.

En cuanto a la temperatura, el 46% de los encuestados la consideran regular y el 36% agradable. El resto (la minoría) está inconforme con la temperatura de su lugar de trabajo. A pesar de que la mayoría contestó no sentirse inconformes con la temperatura, en la gráfica de la parte de abajo de lado derecho, la mayoría (con un porcentaje del 42%) respondió que sienten calor mientras trabajan. Como se ha visto, el calor puede provocar fatiga, irritabilidad, bajo rendimiento laboral, entre otros. Cabe señalar que de los tres

organismos en estudio, el ISSSTE es el que tiene la mejor temperatura, es decir la que afecta menos al trabajador.

Cuadro 6.2.				
Condiciones físicas en el ISSSTE				
Respuesta a si hay algún ruido dentro o fuera del instituto que les moleste.				
Siempre 8%	Casi siempre 12%	A veces 30%	Casi nunca 22%	Nunca 28%
Tipo de ruido al que se refieren.				
Vehículo 10%	Maquinaria 28%	Conversaciones 20%	Otro 8%	Ninguno 34%
Qué opinión tienen respecto al color de las paredes de su lugar de trabajo.				
Muy agradable 4%	Agradable 56%	Regular 40%	Desagradable 0%	Muy desagradable 0%
Opinión acerca de si les gusta escuchar música en el trabajo.				
Siempre 18%	Casi siempre 30%	A veces 40%	Casi nunca 4%	Nunca 8%
Música que prefieren o preferirían escuchar mientras trabajan.				
Clásica 38%	Baladas 40%	Grupera 14%	Otra 6%	Ninguna 2%

Como se indica en la tabla de 6.2, la mayoría respondió que a veces les molesta el ruido en su lugar de trabajo. Muy pocos fueron los que contestaron que siempre o casi siempre les incomoda algún tipo de ruido. En la siguiente pregunta, el 34% opinó que ningún ruido les molesta, el 28% se refirió a la maquinaria, el 10% a vehículos, el 20% a conversaciones y el 8% se refieren a otro tipo de ruido. Es importante recordar que las personas no deben estar expuestas a algún tipo de ruido por más de 60 minutos, y menos si el nivel de decibel es igual o mayor a 90 (ver anexo A), como es el caso del ruido de la maquinaria.

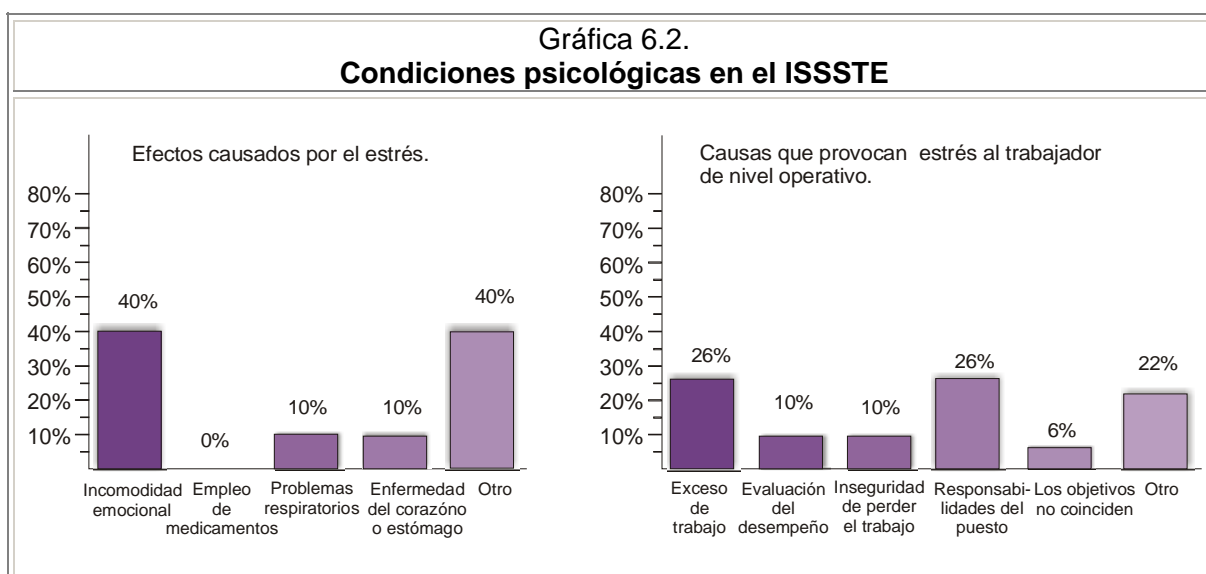
A casi todos los trabajadores operativos les agrada escuchar música mientras trabajan aunque sea por un rato, y de preferencia que sean baladas (40%) o música clásica (38%). En lo relativo al color de las paredes de su lugar de trabajo, la mayoría contestó que es agradable, el 40% opinó que les parece regular y ninguno contestó que le desagradara. Cabe mencionar que el ISSSTE es el organismo que tiene menos antigüedad (3 años), ya que tanto el IMSS, como el Hospital General tienen más de 20 años de existencia en la ciudad de Huajuapán. Por la razón anterior, el ISSSTE es el que obtiene mejores resultados respecto a sus condiciones físicas, a diferencia de los otros dos organismos.

6.1.3. CONDICIONES TEMPORALES.

Cuadro 6.3. Condiciones temporales en el ISSSTE				
Satisfacción con respecto al horario de trabajo.				
Muy satisfecho 20%	Satisfecho 58%	Regular 18%	Insatisfecho 2%	Muy insatisfecho 2%
Conformidad con los días de descanso y vacaciones.				
Muy conforme 18%	Conforme 54%	Regular 20%	Inconforme 6%	Muy inconforme 2%

El horario de trabajo no significa una causa de desmotivación laboral en los trabajadores operativos del ISSSTE, puesto que la mayoría de ellos se encuentran satisfechos con el horario que tienen. En cuanto a los días de vacaciones y descansos, el 18% y 54% (que es la mayoría) de las personas encuestadas manifestaron sentirse muy conformes y conformes respectivamente. Sólo el 20% contestó que regular, y el resto, que es la minoría, eligió la respuesta de que se encuentran inconformes o muy inconformes con los días de descanso y vacaciones que les ofrece el ISSSTE.

6.1.4. CONDICIONES PSICOLÓGICAS.



Como se puede observar en la gráfica 6.2 del lado izquierdo, la incomodidad emocional (con un 40%) es el efecto que más causa el estrés a los trabajadores de nivel

operativo, con un empate con la respuesta otro (40%), en donde varios incluyeron a la cefálea (dolor de cabeza) como otro efecto del estrés. En la gráfica 6.2 del lado derecho, se aprecia que la mayoría de los encuestados eligieron las respuestas de exceso de trabajo (con un 26%) y responsabilidad del puesto (26%) como las primordiales causas del estrés laboral.

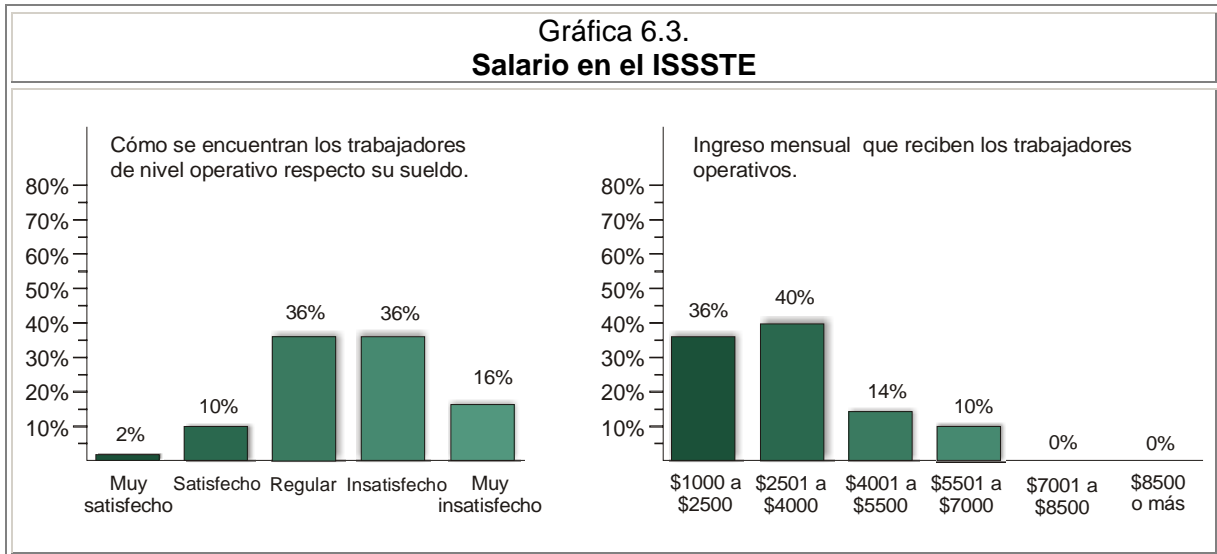
Cuadro 6.4. Condiciones psicológicas en el ISSSTE				
Cómo consideran el trabajo que realizan				
Muy interesante 36%	Interesante 46%	Regular 12%	Aburrido 6%	Muy aburrido 0%
Opinión respecto a si varían las actividades que realizan.				
Siempre 12%	Casi siempre 22%	A veces 46%	Casi nunca 10%	Nunca 10%
Fatiga provocada por el trabajo.				
Fatiga psicológica 18%		Ninguna 60%	Ambas 4%	Fatiga fisiológica 18%
Razones por las que se sienten presionados en el trabajo.				
Por el horario 8%	Por el trabajo 22%	El jefe inmediato 18%	Por las normas y políticas 18%	Otro 34%

El 36% considera que su trabajo es muy interesante y el 46% que es interesante. Sólo el 6% piensa que es aburrido. La mayoría de las personas encuestadas (el 46%) piensan que a veces cambian las actividades que realizan.

Del total del personal encuestado, el 60% no siente fatiga alguna provocada por el trabajo. Del resto de los encuestados, el 18% opina que el trabajo les provoca fatiga psicológica (tensión, irritabilidad, aburrimiento, poca concentración, etc.), otro 18% fatiga fisiológica (cansancio, enfermedades crónicas, musculares y de circulación) y el 4% ambas fatigas. Los porcentajes anteriores muestran que la mayoría del personal operativo no siente fatiga laboral. Aún así, la institución debe tratar de disminuir el porcentaje de personas que sienten algún tipo de fatiga (40%), ya que la fatiga puede provocar la desmotivación del trabajador.

En cuanto a la razón por la cual se sienten presionados en el trabajo, el 34% prefirió la respuesta de otro. Dentro de esta opción se les requirió que anotaran a que se referían, y la mayoría contestó que no sentían presión alguna. El porcentaje que le sigue es del 22%, que se refiere al trabajo.

6.1.5. REMUNERACIÓN ECONÓMICA.



El 40% de los empleados de nivel operativo en el ISSSTE ganan entre \$2501 y \$4000 al mes. Al 36% le pagan de \$1000 a \$2500 mensuales y a los demás (que es la minoría) de \$4001 a \$8500. Como se observa en la gráfica 6.3 del lado izquierdo, la mayoría de los encuestados tienden a sentirse insatisfechos con el salario que reciben. Por esa razón los trabajadores operativos del ISSSTE consideran el aumento salarial como el factor laboral más importante que los ayuda a sentirse motivados en el trabajo. Lo anterior se comprueba más adelante.

También se les preguntó si están satisfechos con las prestaciones (beneficios sociales) que les concede el instituto, y el 50% opina que regular, el 22% está insatisfecho, el 12% muy insatisfecho, el 12% está satisfecho y el 4% muy satisfecho.

6.1.6. SATISFACCIÓN LABORAL.

Cuadro 6.5.

Satisfacción laboral en el ISSSTE				
Qué piensan acerca de si sienten a gusto en su área de trabajo.				
Mucho 8%	Si 72%	Regular 18%	Poco 2%	Nada 0%
Cuánto les gusta el trabajo que realizan.				
Mucho 22%	Si 66%	Regular 12%	Poco 0%	Nada 0%

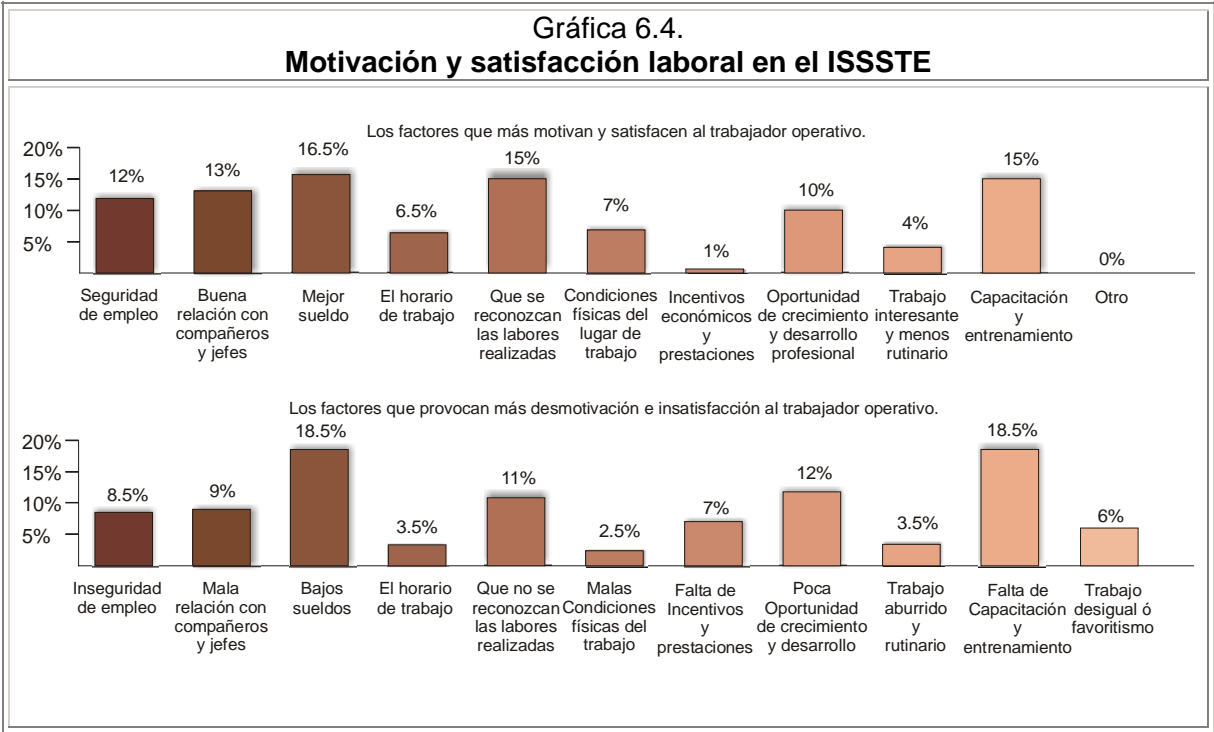


Continuación del cuadro 6.5.					
Motivación y satisfacción laboral en el ISSSTE					
Cómo se encuentran respecto a la manera en que los motivan en el trabajo.					
Muy satisfecho 0%	Satisfecho 14%	Regular 30%	Insatisfecho 44%	Muy insatisfecho 12%	
Causas por las cuales los trabajadores se ausentan o llegan tarde al trabajo.					
Por enfermedad 30%	Razón familiar 24%	Desmotivación 8%	Motivos personales 16%	Malas condiciones laborales 2%	Otro 20%
Sensación que tienen cuando salen de trabajar.					
Agotado y quiere descansar 38%	Todavía quería seguir trabajando 4%	Desea que mañana fuera sábado 6%	Satisfecho por lo que hizo hoy 48%	Otra. 4%	
Cómo se encuentran respecto a los cursos de capacitación que toman por parte del instituto.					
Muy satisfecho 0%	Satisfecho 4%	Regular 16%	Insatisfecho 54%	Muy insatisfecho 26%	

Es importante señalar que un gran porcentaje de la muestra (72%) se siente a gusto en su área de trabajo, y en cuanto a si les gusta el trabajo que efectúan, el 66% dijo que sí. Desafortunadamente este porcentaje no se repite en cuanto a la motivación laboral, ya que el 44% de los encuestados opina que se siente insatisfecho respecto a la manera en que los motivan en su lugar de trabajo, el 30% se siente regular y el 12% muy insatisfecho. Únicamente el 12% respondió considerarse satisfecho.

La causa principal por la que los trabajadores llegan tarde a su trabajo es por enfermedad, y la segunda por razones familiares. Otro punto importante es que el 48% se siente satisfecho con el trabajo que realiza a diario, mientras que el 38% se siente agotado y con deseos de descansar después de salir de trabajar.

El 54% de las personas encuestadas se sienten insatisfechas respecto a los cursos de capacitación que brinda el instituto y un 26% muy insatisfecha. Lo anterior se debe a que en los últimos 9 meses aproximadamente, los trabajadores en general no han recibido cursos de capacitación debido al cambio de dirección. De todos modos, los encuestados mencionaron que a ellos les gustaría que se les pidiera su opinión respecto a los temas que quisieran aprender en los cursos, y no nada más tomar los que les asignan.



El factor que provoca mayor motivación laboral al trabajador de nivel operativo en el ISSSTE es el sueldo que recibe. Después de éste le siguen con un empate del 15% el reconocimiento de labores y la capacitación y entrenamiento. El cuarto factor que ayuda a motivar al trabajador es el tener una buena relación con sus compañeros y jefes.

Los factores que provocan aumento en la desmotivación laboral son los bajos sueldos con un 18%, y la falta de capacitación con otro 18%. El tercer factor es la poca oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional, y el cuarto es la falta de reconocimiento.

6.2. INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (IMSS).

A continuación se muestran los resultados arrojados de la investigación realizada a los trabajadores de nivel operativo, efectuada dentro de las instalaciones del IMSS.

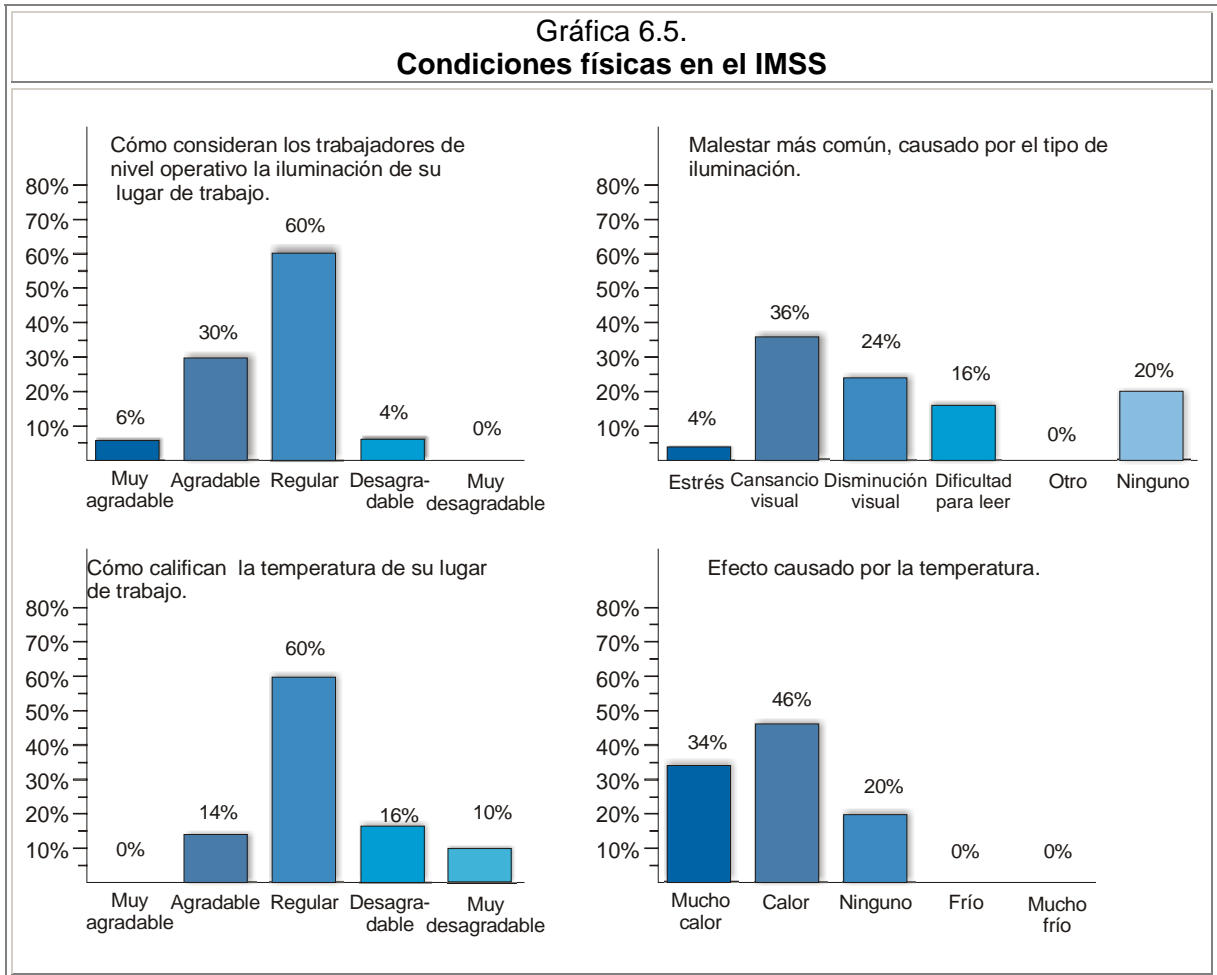
6.2.1. LIDERAZGO

Cuadro 6.6. Tipo de liderazgo que predomina en el IMSS					
Liderazgo paternalista					
Preguntas	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
El jefe siempre resuelve los problemas de los demás	2%	8%	72%	12%	6%
Revisa detalladamente las actividades que realizan los trabajadores	14%	2%	54%	12%	18%
El jefe termina siempre haciendo el trabajo de todos	0%	0%	10%	10%	80%
Liderazgo autocrático					
El jefe impone y da ordenes sin importar si las puede realizar o no	16%	30%	30%	14%	10%
El jefe siempre tiene la razón, y no permite críticas	26%	32%	30%	8%	4%
Liderazgo democrático o participativo					
Reconoce el logro de los trabajadores y lo menciona	2%	4%	48%	32%	14%
Pide opinión y sugerencias antes de tomar una decisión	0%	6%	40%	26%	28%
El jefe respeta los derechos de los trabajadores	6%	8%	54%	10%	22%
El jefe conoce las necesidades de los trabajadores	0%	0%	34%	26%	40%
Liderazgo laissez faire					
El jefe permite que los demás decidan por él	2%	4%	16%	24%	54%
No da instrucciones, ni solicita cooperación	2%	12%	38%	24%	24%
El jefe les deja hacer lo que quieran a los trabajadores	0%	0%	0%	28%	72%

De acuerdo al cuadro 6.6, se puede percibir que el liderazgo autocrático es el que impera en el IMSS. Las respuestas de los trabajadores de nivel operativo se declinan de manera negativa en tener un liderazgo democrático. Lo anterior se ve reflejado en que no se les reconoce las labores realizadas, casi no se les permite opinar, a veces les respetan sus derechos, y prácticamente los líderes no conocen sus necesidades. Por otro

lado, la mayoría de las veces se les impone y exige que lleven a cabo las órdenes que les indican, y además los líderes casi siempre creen tener la razón en todo.

6.2.2. CONDICIONES FÍSICAS.



Gran parte de la muestra (60%) juzga que la iluminación de su lugar de trabajo es regular. Por otro lado, el malestar más común causado por el tipo de iluminación es el cansancio visual (36%), siguiéndole a éste con un 24% la disminución visual. Si se hace una comparación entre los tres organismos, el IMSS es el que tiene peor iluminación, ya que a los trabajadores les provoca mayor incomodidad, a diferencia de los otros dos. Es necesario que se haga una revisión de todas las áreas del hospital para detectar cuál necesita mejorar su iluminación. Si se observa en la gráfica 6.5 de la derecha de arriba, sólo el 20% respondió no sentir ningún malestar.

En cuanto a la temperatura de su lugar de trabajo, la mayor parte de los encuestados se declinaron por contestar que tiende a ser de regular a muy desagradable. Además que al 34% le provoca mucho calor, al 46% calor y sólo al 20% ningún efecto.

Cuadro 6.7.				
Condiciones físicas en el IMSS				
Respuesta a si hay algún ruido dentro o fuera del instituto que les moleste.				
Siempre 4%	Casi siempre 6%	A veces 60%	Casi nunca 6%	Nunca 24%
Tipo de ruido al que se refieren.				
Vehículo 6%	Maquinaria 40%	Conversaciones 30%	Otro 4%	Ninguno 20%
Qué opinión tienen respecto al color de las paredes de su lugar de trabajo.				
Muy agradable 0%	Agradable 34%	Regular 54%	Desagradable 10%	Muy desagradable 2%
Opinión acerca de si les gusta escuchar música en el trabajo.				
Siempre 30%	Casi siempre 12%	A veces 40%	Casi nunca 14%	Nunca 4%
Música que prefieren o preferirían escuchar mientras trabajan.				
Clásica 46%	Baladas 30%	Grupera 10%	Otra 14%	Ninguna 0%

Del total de las personas encuestadas, el 60%, siendo éste el porcentaje más alto, opina que a veces escucha ruido dentro o fuera del instituto. La mayoría se refiere a la maquinaria (con un 40%) como principal causante de ruido. El IMSS debe tener cuidado con lo anterior, ya que como se mencionó anteriormente, el nivel de decibel del ruido de la maquinaria llega a 90, y esto les puede provocar a la larga un problema en el oído. A diferencia del ISSSTE y del Hospital General E.S.P., que gran parte de la muestra piensa que el color de las paredes es agradable, en el IMSS, la mayoría piensan que es regular.

El 40% enfatizó que a veces les gustaría escuchar música, principalmente clásica (46%) y baladas (30%).

6.2.3. CONDICIONES TEMPORALES.

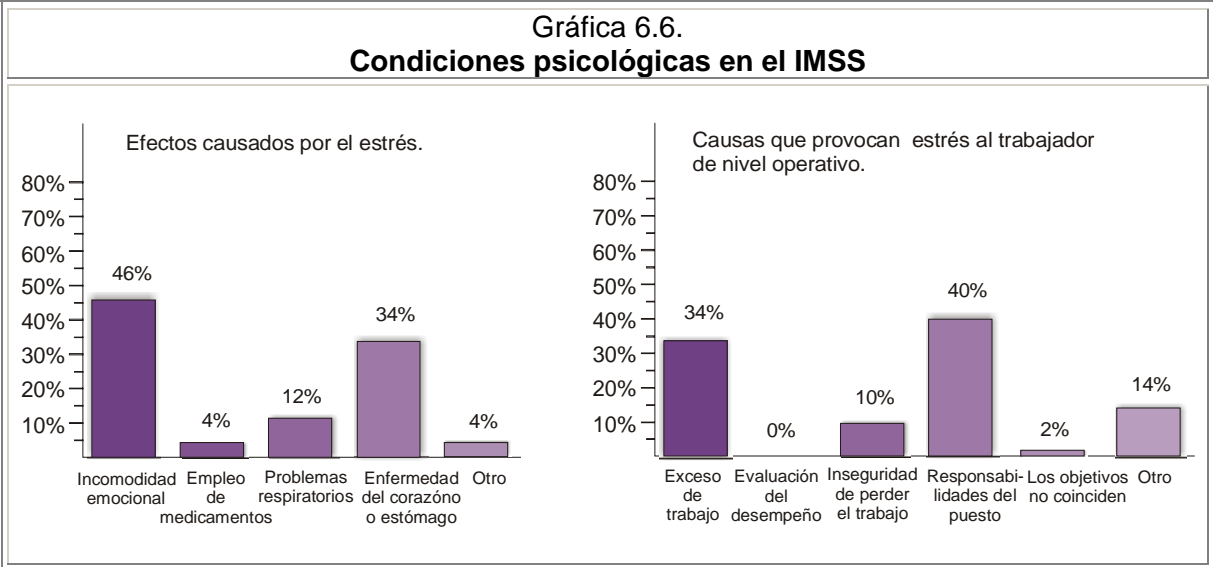
Cuadro 6.8.				
Condiciones temporales en el IMSS				
Satisfacción con respecto al horario de trabajo.				
Muy satisfecho 24%	Satisfecho 40%	Regular 12%	Insatisfecho 14%	Muy insatisfecho 10%
Conformidad con los días de descanso y vacaciones.				



Muy conforme 20%	Conforme 44%	Regular 16%	Inconforme 14%	Muy inconforme 6%
---------------------	------------------------	----------------	-------------------	----------------------

En cuanto al horario que tienen los trabajadores de nivel operativo, el 24% está muy satisfecho, el 24% satisfecho, el 12% regular y los demás están insatisfechos o muy insatisfechos. De igual manera, la mayoría está conforme con los días de descanso y vacaciones que les otorga el IMSS. De lo anterior podemos deducir que ni el horario, ni las vacaciones y descansos representan un factor desmotivante para la mayoría de los encuestados.

6.2.4. CONDICIONES PSICOLÓGICAS.



En el caso del IMSS, la secuela que provoca el estrés a la mayoría de los trabajadores de nivel operativo es la incomodidad emocional (insomnio, fatiga e irritabilidad) con un 46%. Después le siguen las enfermedades del corazón y el estómago como la colitis e hipertensión, con 34%. Pero las causas de dicho estrés son las responsabilidades del puesto (40%) y el exceso de trabajo (34%).

**Cuadro 6.9.
Condiciones psicológicas en el IMSS**

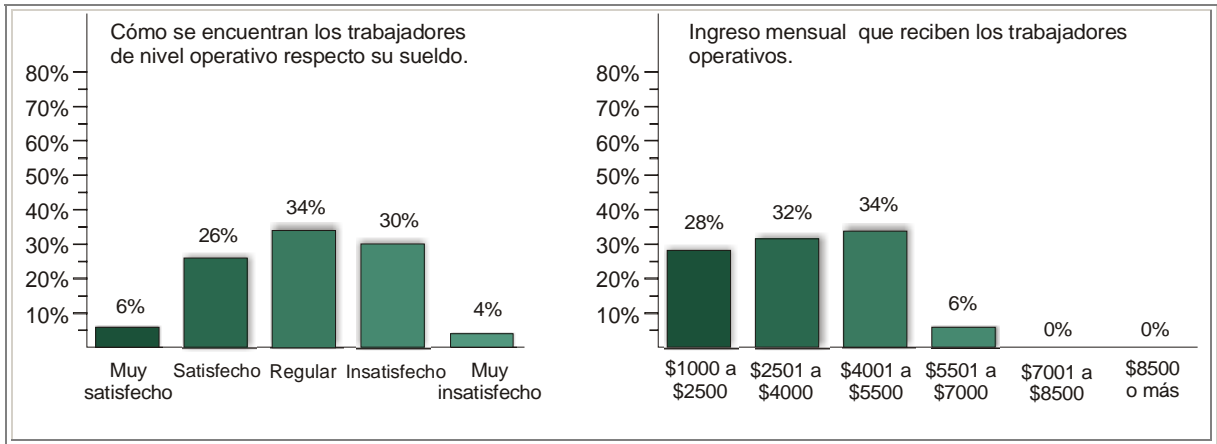
Cómo consideran el trabajo que realizan				
Muy interesante 80%	Interesante 14%	Regular 6%	Aburrido 0%	Muy aburrido 0%

Opinión respecto a si varían las actividades que realizan.				
Siempre 14%	Casi siempre 10%	A veces 50%	Casi nunca 16%	Nunca 10%
Continuación del cuadro 6.9.				
Condiciones psicológicas en el IMSS				
Fatiga provocada por el trabajo.				
Fatiga psicológica 16%		Ninguna 50%	Ambas 20%	Fatiga fisiológica 14%
Razones por las que se sienten presionados en el trabajo.				
Por el horario 10%	Por el trabajo 20%	El jefe inmediato 36%	Por las normas y políticas 30%	Otro 4%

Más de 4/5 partes de la muestra, considera que su trabajo es interesante, por lo cual deducimos que su trabajo no es un factor que les cause desmotivación. Obviamente en el caso de si varían las actividades, el 50% respondió que a veces, porque es muy difícil que el personal de mantenimiento, lavandería, cocina, enfermería, entre otros, desempeñe siempre diferentes funciones. El 50% respondió que el trabajo no les produce fatiga alguna, pero el otro 50% se divide entre que les provoca fatiga fisiológica (16%), fatiga psicológica (14%) y ambas (20%). Este porcentaje es un poco preocupante, porque expresa que el 50% del personal operativo se siente fatigado mientras trabaja y no rinde el 100% que se necesita. La razón principal por la cual las personas encuestadas se sienten presionadas es por el jefe inmediato. Lo anterior se puede relacionar a que el tipo de liderazgo predominante en el IMSS es el autocrático, teniendo muy poco del democrático o participativo. Con el liderazgo autocrático, los jefes son subjetivos, no piden opinión, no hacen reconocimientos y en lugar de delegar funciones, ordenan funciones.

6.2.5. REMUNERACIÓN ECONÓMICA.

Gráfica 6.7. Salario en el IMSS



La gráfica 6.7 de la derecha indica que el mayor porcentaje de los trabajadores de nivel operativo ganan entre \$4001 y \$5500. Lo anterior significa que en el IMSS ganan un poco más que en el ISSSTE. En la gráfica 6.7 de la izquierda se aprecia que la mayoría de los trabajadores opinan que su sueldo es regular. El resto se divide casi a la mitad entre que está satisfecho y la otra parte en insatisfecho. Se deduce que los trabajadores del ISSSTE muestran más su insatisfacción por el sueldo que reciben a diferencia de aquellos que laboran en el IMSS, debido a que ganan más en este último. En cuanto a las prestaciones, el 6% contestó estar muy satisfecho, el 40% satisfecho, otro 40% regular, el 12% insatisfecho y e 2% muy insatisfecho.

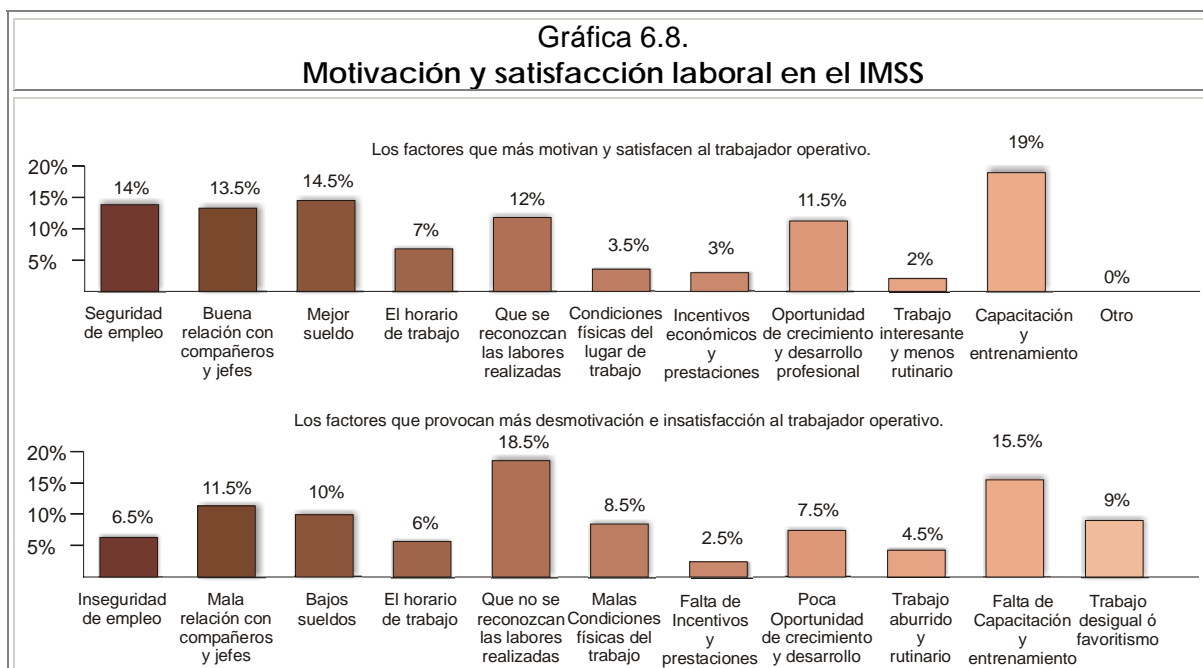
6.2.6. SATISFACCIÓN LABORAL.

Cuadro 6.10.					
Satisfacción laboral en el IMSS					
Qué piensan acerca de si sienten a gusto en su área de trabajo.					
Mucho 24%	Si 50%	Regular 22%	Poco 4%	Nada 0%	
Cuánto les gusta el trabajo que realizan.					
Mucho 30%	Si 64%	Regular 4%	Poco 2%	Nada 0%	
Cómo se encuentran respecto a la manera en que los motivan en el trabajo.					
Muy satisfecho 2%	Satisfecho 18%	Regular 22%	Insatisfecho 52%	Muy insatisfecho 6%	
Causas por las cuales los trabajadores se ausentan o llegan tarde al trabajo.					
Por enfermedad 26%	Razón familiar 34%	Desmotivación 2%	Motivos personales 22%	Malas condiciones laborales 0%	Otro 16%
Sensación que tienen cuando salen de trabajar.					
Agotado y quiere descansar	Todavía quería seguir trabajando	Desea que	Satisfecho por lo que hizo hoy	Otra.	

34%	2%	mañana fuera sábado 4%	58%	2%
Cómo se encuentran respecto a los cursos de capacitación que toman por parte del instituto.				
Muy satisfecho 2%	Satisfecho 22%	Regular 18%	Insatisfecho 40%	Muy insatisfecho 18%

El personal encuestado se muestra a gusto en su área de trabajo, ya que únicamente el 4% menciona lo contrario, además la mayoría se siente contento con el trabajo que realiza. A diferencia de lo anterior, el 52% de los trabajadores de nivel operativo se sienten insatisfechos y el 6% muy insatisfechos (ósea la mayoría) por la forma en como se les motiva.

La causa principal por la que los encuestados llegan tarde o se ausentan al trabajo es por razones familiares. Por otro lado, es grato saber que la mayoría de los trabajadores se sienten satisfechos con lo que hicieron en el día después de salir de trabajar, en lugar de sentirse fastidiados o demasiado agotados. Es importante señalar que la mayoría no está de acuerdo con los cursos de capacitación que efectúa o promueve el instituto, ya que el 40% (mayoría) se siente insatisfecho. Y es que como se mencionó en el capítulo cuatro, el IMSS cuenta con un programa anual de capacitación donde se incluyen a todas las áreas, pero la mayoría de las veces no se logra cubrir y varios trabajadores se quedan sin capacitar.



La capacitación y entrenamiento es el factor que más motiva a los trabajadores del IMSS, Además del anterior, el tener un mejor sueldo, seguridad en el empleo y mantener una buena relación con los compañeros y jefes repercuten positivamente en el trabajador.

Por otro lado, los encuestados opinan que los factores que más los desmotivan es que no les reconozcan su labor dentro del instituto y también la falta de capacitación y entrenamiento. Otros respondieron que la mala relación con sus compañeros y los bajos sueldos repercuten en que se sientan desmotivados.

6.3. HOSPITAL GENERAL E.S.P. PILAR SÁNCHEZ VILLAVICENCIA.

A continuación se muestran los resultados arrojados de la investigación realizada a los trabajadores de nivel operativo, efectuada dentro de las instalaciones del Hospital General E.S.P.

6.3.1. LIDERAZGO

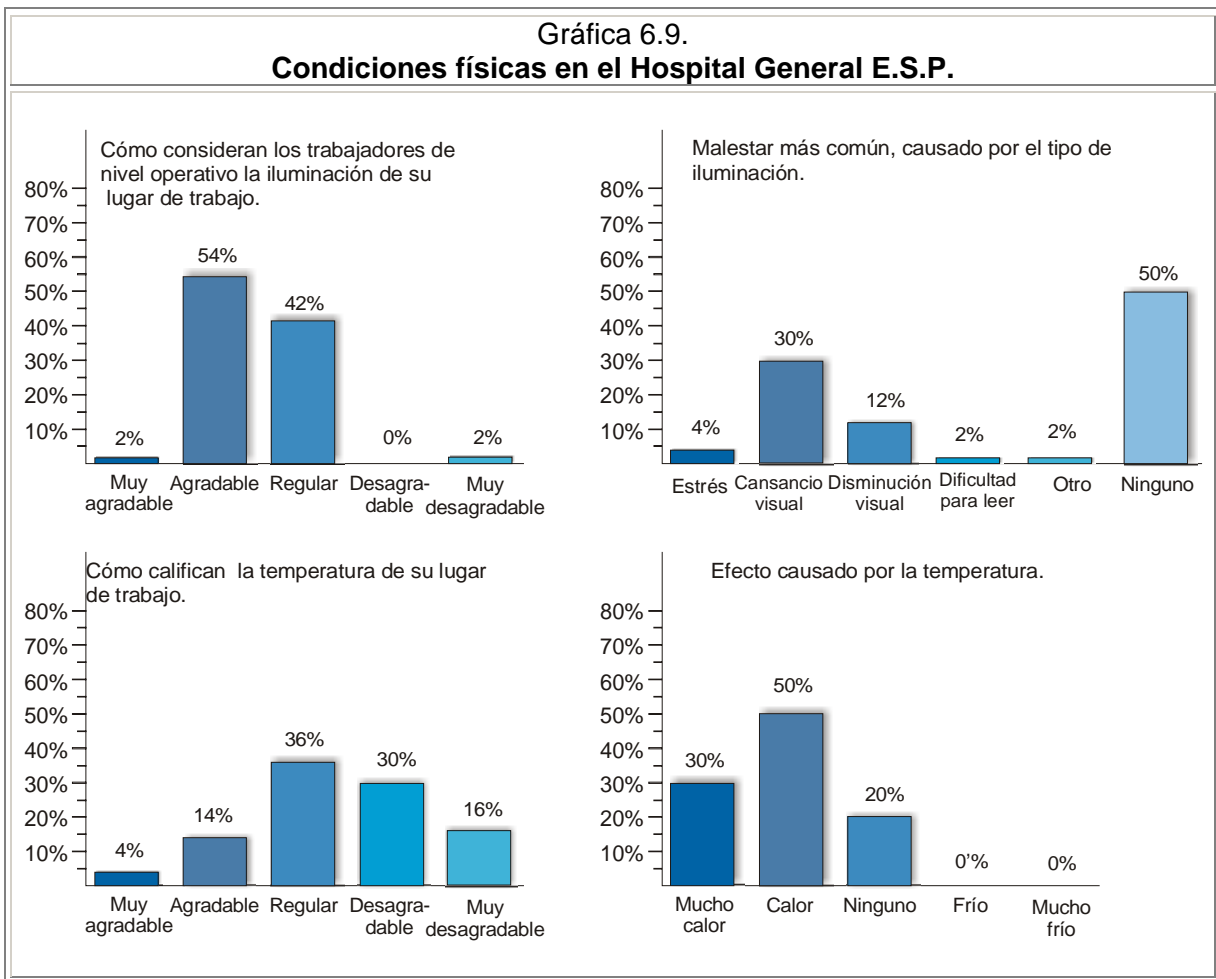
Cuadro 6.11. Tipo de liderazgo que predomina en el Hospital General E.S.P.					
Liderazgo paternalista					
Preguntas	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
El jefe siempre resuelve los problemas de los demás	32%	18%	24%	12%	14%
Revisa detalladamente las actividades que realizan los trabajadores	14%	26%	36%	8%	16%
El jefe termina siempre haciendo el trabajo de todos	0%	2%	18%	26%	54%
Liderazgo autocrático					
El jefe impone y da ordenes sin importar si las puede realizar o no	6%	8%	28%	14%	44%
El jefe siempre tiene la razón, y no permite críticas	2%	28%	40%	4%	26%
Liderazgo democrático o participativo					
Reconoce el logro de los trabajadores y lo menciona	28%	14%	40%	10%	8%
Pide opinión y sugerencias antes de tomar una decisión	28%	18%	30%	14%	10%
El jefe respeta los derechos de los trabajadores	44%	36%	14%	4%	2%
El jefe conoce las necesidades de los trabajadores	12%	24%	46%	8%	10%



	Liderazgo laissez faire				
El jefe permite que los demás decidan por él	2%	4%	22%	18%	54%
No da instrucciones, ni solicita cooperación	6%	2%	54%	12%	26%
El jefe les deja hacer lo que quieran a los trabajadores	0%	0%	22%	26%	52%

En el Hospital General E.S.P., el liderazgo que predomina es el democrático o participativo, ya que toman en cuenta la opinión de los trabajadores operativos, reconocen sus logros, respetan sus derechos y conocen sus necesidades. Pero también se puede observar que el liderazgo tiende a ser un poco paternalista.

6.3.2. CONDICIONES FÍSICAS.



La mayor parte de la muestra expresó que la iluminación de su lugar de trabajo es agradable, y cuando se les preguntó que malestar les causaba, el 50% (la mayoría) contestó que ninguno. En cuanto a la temperatura, el 36% de los encuestados opinan que es regular, el 30% desagradable y el 16% muy desagradable. Por lo anterior, se puede concluir que la temperatura tiende a ser desagradable en el Hospital General E.S.P., y también porque al 50% le produce calor y al 30% mucho calor. Como se vio anteriormente el calor puede propiciar la desmotivación del trabajador, ya que es el posible causante de que su rendimiento disminuya, de que se sienta fatigado, agotado y/o fastidiado.

Cuadro 6.12. Condiciones físicas en el Hospital General E.S.P.				
Respuesta a si hay algún ruido dentro o fuera del instituto que les moleste.				
Siempre 6%	Casi siempre 14%	A veces 40%	Casi nunca 12%	Nunca 28%
Tipo de ruido al que se refieren.				
Vehículo 26%	Maquinaria 34%	Conversaciones 14%	Otro 6%	Ninguno 20%
Qué opinión tienen respecto al color de las paredes de su lugar de trabajo.				
Muy agradable 4%	Agradable 44%	Regular 42%	Desagradable 6%	Muy desagradable 4%
Opinión acerca de si les gusta escuchar música en el trabajo.				
Siempre 36%	Casi siempre 24%	A veces 34%	Casi nunca 4%	Nunca 2%
Música que prefieren o preferirían escuchar mientras trabajan.				
Clásica 44%	Baladas 24%	Grupera 12%	Otra 18%	Ninguna 2%

El 40% contestó que a veces escuchan ruidos dentro o fuera del instituto, y la mayoría comentó (el 40%) que la maquinaria es el tipo de ruido al que se refieren, igual que en el IMSS. En base al cuadro 6.12, se deduce que el color no representa una causa de desmotivación laboral, ya que muy pocos manifestaron su desagrado.

A la mayoría de los trabajadores de nivel operativo les gusta escuchar música mientras trabajan, y la que prefieren es la clásica (44%) y después las baladas (24%).

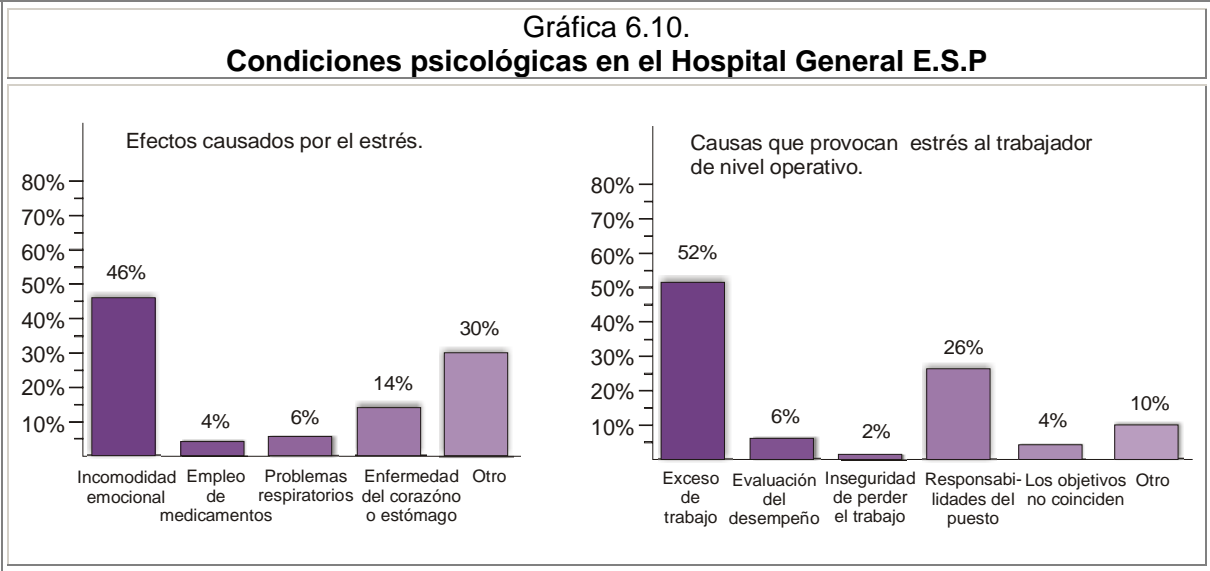
6.3.3. CONDICIONES TEMPORALES.



Cuadro 6.13. Condiciones temporales en el Hospital General E.S.P.				
Satisfacción con respecto al horario de trabajo.				
Muy satisfecho 28%	Satisfecho 52%	Regular 14%	Insatisfecho 2%	Muy insatisfecho 4%
Conformidad con los días de descanso y vacaciones.				
Muy conforme 30%	Conforme 44%	Regular 16%	Inconforme 2%	Muy inconforme 8%

Observando el cuadro 6.13 podemos decir que los trabajadores se sienten satisfechos con las condiciones temporales del hospital. Ni el horario de trabajo, ni los días de descanso y vacaciones representan ser factores que desmotiven al trabajador.

6.3.4. CONDICIONES PSICOLÓGICAS.



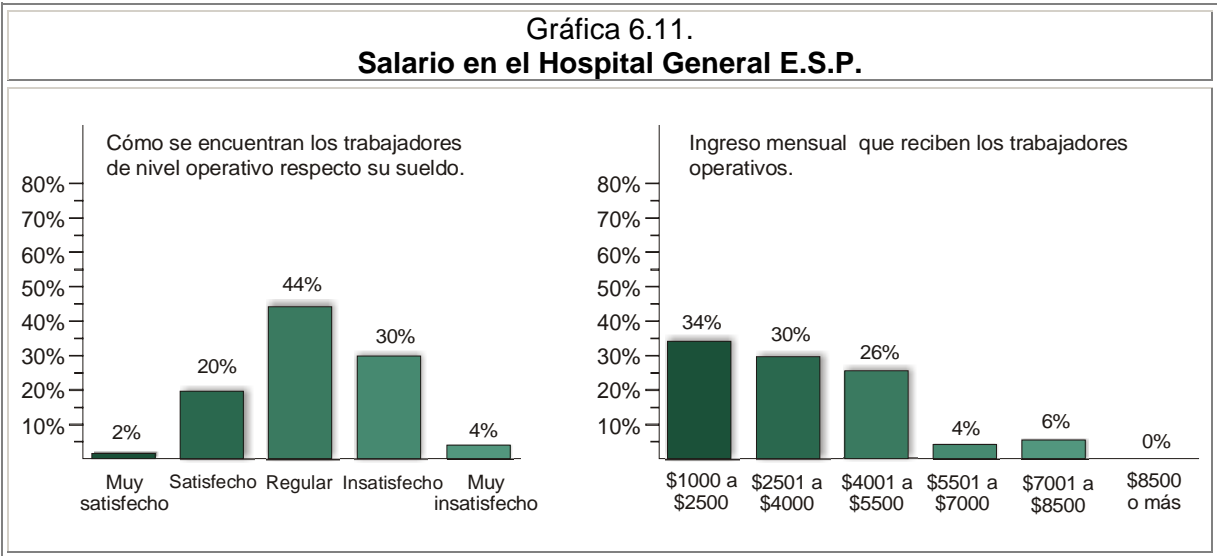
La principal causa que les provoca estrés a los encuestados es el exceso de trabajo (52%), y el efecto que más les provoca dicho estrés es la incomodidad emocional con un 46%.

Cuadro 6.14. Condiciones psicológicas en el Hospital General E.S.P.				
Cómo consideran el trabajo que realizan				
Muy interesante 60%	Interesante 26%	Regular 12%	Aburrido 2%	Muy aburrido 0%

Opinión respecto a si varían las actividades que realizan.				
Siempre 24%	Casi siempre 6%	A veces 62%	Casi nunca 6%	Nunca 2%
Fatiga provocada por el trabajo.				
Fatiga psicológica 24%		Ninguna 34%	Ambas 18%	Fatiga fisiológica 24%
Razones por las que se sienten presionados en el trabajo.				
Por el horario 16%	Por el trabajo 24%	El jefe inmediato 8%	Por las normas y políticas 32%	Otro 20%

La mayoría de los trabajadores de nivel operativo consideran que su trabajo es muy interesante y que a veces varían las actividades que realizan. El trabajo en sí no resulta ser un factor desmotivante para el empleado. A diferencia de los otros dos organismos, en el Hospital General E.S.P., la mayoría de los encuestados se siente fatigado por causa del trabajo, ya que el 34% no siente fatiga alguna, al 24% le da fatiga psicológica, al 24% fatiga fisiológica y al 18% ambas. Por otro lado, el 32% de los encuestados mencionan que se sienten presionados por tener que cumplir con las normas y políticas del hospital, siguiéndole a éste el trabajo mismo con un 25%.

6.3.5. REMUNERACIÓN ECONÓMICA.



En la gráfica 6.11 de la derecha se ve claramente que el sueldo que la mayoría de los trabajadores de nivel operativo reciben es de \$1000 a \$2500 mensuales. De acuerdo a

estos resultados, el salario que otorga el Hospital General es el más bajo de los tres organismos. En la gráfica 6.11 de la izquierda, se estima que la mayoría de la muestra se siente de regular a muy insatisfecho respecto a su sueldo. El aumento salarial es uno de los principales factores laborales que puede lograr incrementar la motivación del trabajador. De igual forma, tener un bajo sueldo (que los trabajadores no alcancen a satisfacer sus necesidades primordiales) puede disminuir la motivación del trabajador. Cuando se les preguntó si estaban de acuerdo con las prestaciones que les otorga su lugar de trabajo, el 4% respondió que están muy satisfechos, el 24% se encuentran satisfechos, el 56% regular, el 12% insatisfechos y el 4% muy insatisfechos.

6.3.6. SATISFACCIÓN LABORAL.

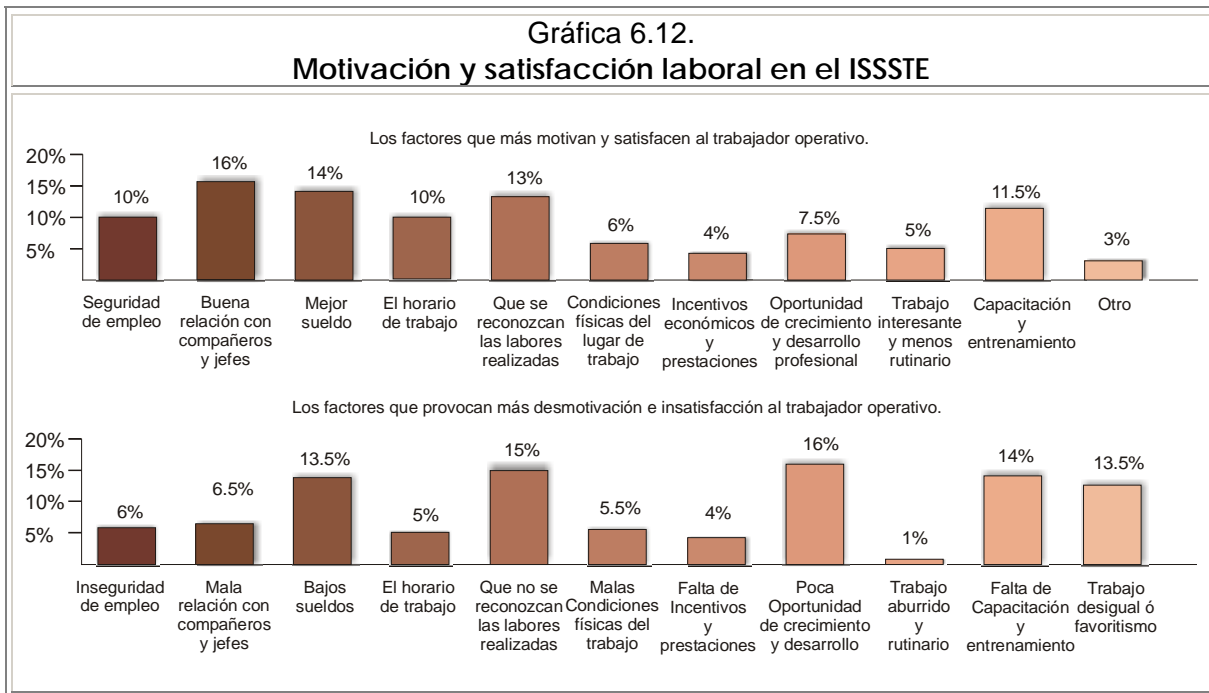
Cuadro 6.15. Satisfacción laboral en el Hospital General E.S.P.					
Qué piensan acerca de si sienten a gusto en su área de trabajo.					
Mucho 10%	Si 72%	Regular 12%	Poco 6%	Nada 0%	
Cuánto les gusta el trabajo que realizan.					
Mucho 36%	Si 54%	Regular 8%	Poco 2%	Nada 0%	
Cómo se encuentran respecto a la manera en que los motivan en el trabajo.					
Muy satisfecho 4%	Satisfecho 20%	Regular 40%	Insatisfecho 30%	Muy insatisfecho 6%	
Causas por las cuales los trabajadores se ausentan o llegan tarde al trabajo.					
Por enfermedad 40%	Razón familiar 28%	Desmotivación 6%	Motivos personales 6%	Malas condiciones laborales 2%	Otro 18%
Sensación que tienen cuando salen de trabajar.					
Agotado y quiere descansar 26%	Todavía quería seguir trabajando 4%	Desea que mañana fuera sábado 0%	Satisfecho por lo que hizo hoy 66%	Otra. 4%	
Cómo se encuentran respecto a los cursos de capacitación que toman por parte del instituto.					
Muy satisfecho 2%	Satisfecho 10%	Regular 50%	Insatisfecho 12%	Muy insatisfecho 26%	

Haciendo la comparación de los tres organismos, todos coinciden en que la mayoría de los trabajadores de nivel operativo están a gusto en su área de trabajo y les

gusta lo que hacen. En el Hospital General E.S.P., el 72% opina que se siente contento en su área de trabajo, y en cuanto a si les gustan las actividades que realizan, el 54% respondió que sí y el 36% contestó que mucho.

El 40% de los trabajadores de nivel operativo piensan que la forma en como los motivan es regular, y a diferencia de las otras dos dependencias, ésta es la que arroja resultados menos negativos respecto a la motivación.

La causa principal por la cual se ausentan o llegan tarde los encuestados es por enfermedad. Por otro lado, cuando salen del trabajo, el 66% opina que esta satisfecho por lo que hizo durante el día. En cuanto a la capacitación, la mayoría la califica como regular. Al igual que la motivación, éste es el organismo que arroja resultados menos negativos respecto a la capacitación. Lo anterior se debe a que los trabajadores tienen más opciones para elegir que curso de capacitación tomar, ya que además de los cursos que les aplican en el instituto, pueden cursar otros fuera de éste.



El primer factor laboral que motiva al trabajador de nivel operativo en el Hospital General E.S.P., es que tenga una buena relación con sus compañeros de trabajo y jefes. El segundo factor es que tenga un mejor sueldo, el tercero que se le reconozca el trabajo que realiza y por último la capacitación.

El factor laboral que más les causa desmotivación a los empleados, es que exista poca oportunidad de crecimiento y desarrollo dentro del instituto. Después de éste sigue el que no se reconozcan sus labores. EL tercer factor es la capacitación y por último, un empate entre los bajos sueldos y el trabajo desigual y favoritismo.

6.4. RESULTADOS DE LOS TRES ORGANISMOS EN ESTUDIO.

A continuación se muestran los resultados arrojados en forma conjunta de la investigación realizada a los trabajadores de nivel operativo, efectuada dentro de las instalaciones del ISSSTE, IMSS y del Hospital General E.S.P.

6.4.1. LIDERAZGO.

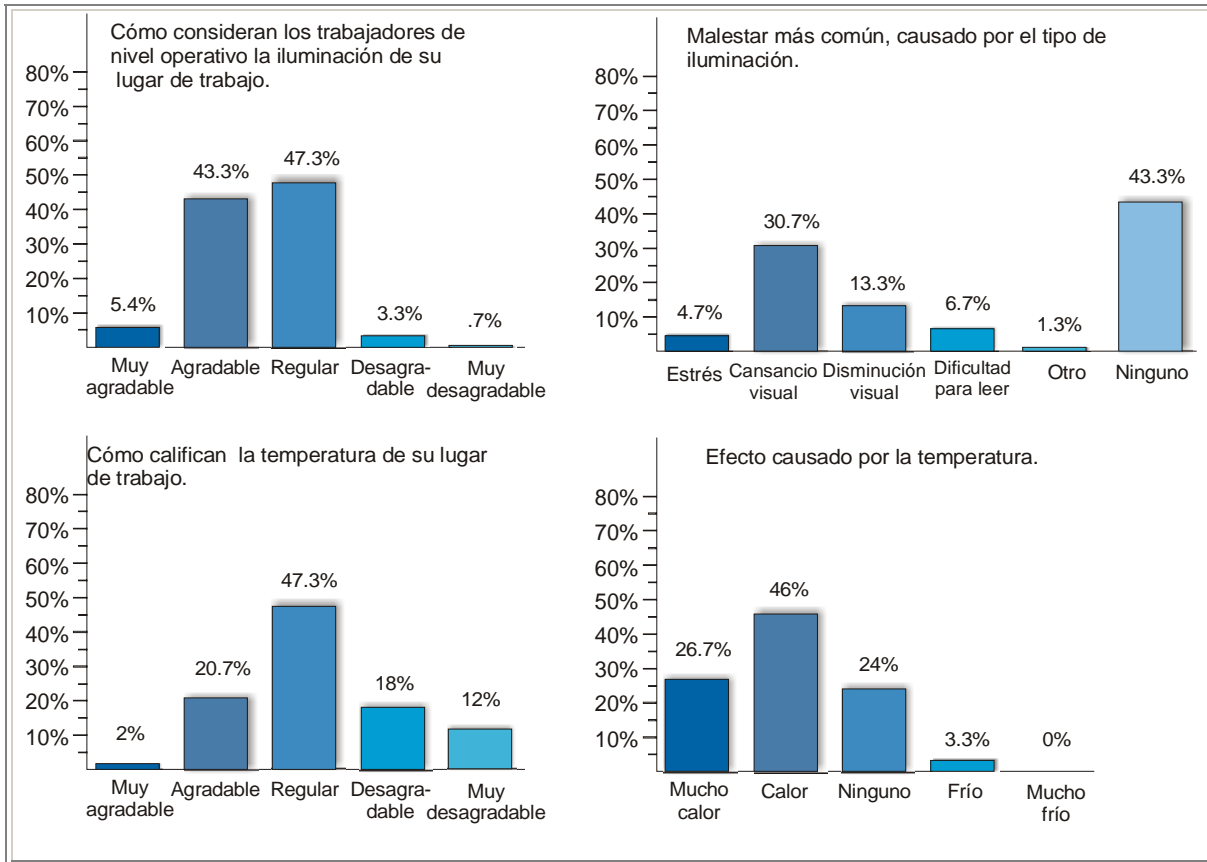
Cuadro 6.16. Tipo de liderazgo predominante					
Liderazgo paternalista					
Preguntas	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
El jefe siempre resuelve los problemas de los demás	12.7%	15.3%	55.3%	10%	6.7%
Revisa detalladamente las actividades que realizan los trabajadores	10.7%	23.3%	40.7%	11.3%	14%
El jefe termina siempre haciendo el trabajo de todos	0%	.7%	10%	24.7%	64%
Liderazgo autocrático					
El jefe impone y da ordenes sin importar si las puede realizar o no	8.7%	20%	30.7%	17.3%	23.3%
El jefe siempre tiene la razón, y no permite críticas	10%	26.7%	37.3%	10%	16%
Liderazgo democrático o participativo					
Reconoce el logro de los trabajadores y lo menciona	13.3%	9.3%	48.7%	20.7%	8%
Pide opinión y sugerencias antes de tomar una decisión	12%	11.3%	41.3%	20.7%	14.7%
El jefe respeta los derechos de los trabajadores	25.3%	23.3%	38%	5.3%	8.1%

El jefe conoce las necesidades de los trabajadores	8%	12.7%	36.7%	21.3%	21.3%
Liderazgo laissez faire					
El jefe permite que los demás decidan por él	1.3%	4%	19.3%	22%	53.4%
No da instrucciones, ni solicita cooperación	3.3%	6%	46.7%	23.3%	20.7%
El jefe les deja hacer lo que quieran a los trabajadores	.7%	0%	10.7%	26%	62.6%

Debido a la discrepancia de resultados no se puede decir que en el sector público de salud de la Ciudad de Huajuapán predomine un sólo tipo de liderazgo. Como se puede observar, el cuadro 6.16 no muestra qué tendencia de liderazgo tiene dicho sector en Huajuapán, porque cada organismo tiene un tipo de liderazgo diferente. Si se recuerda, el tipo de liderazgo que predomina en el IMSS es el autocrático, en cambio, en el Hospital General E.S.P. prevalece el democrático o participativo, pero en el ISSSTE es una mezcla de ambos y también tiene del paternalista. El único que se excluye es el liderazgo laissez faire.

6.4.2. CONDICIONES FÍSICAS.

<p>Gráfica 6.13. Condiciones físicas</p>



El 47.3% de los trabajadores de nivel operativo del sector salud respondieron que la iluminación de su lugar de trabajo es regular. El 43.3% opina que la iluminación es agradable y el 5.4% muy agradable. Únicamente el 3.3% piensa que es desagradable y un 0.7%, muy desagradable. Aunque con los resultados anteriores parezca que la iluminación en el sector público no representa un problema para los trabajadores operativos, en la gráfica 6.13 de lado derecho se muestra que más del 43.3% sienten algún tipo de malestar causado por la iluminación. Los organismos públicos de salud deben revisar cada una de las áreas, con el fin de detectar cuál tiene una iluminación deficiente, considerando el resplandor, la luminosidad, la intensidad y la distribución de la luz.

La temperatura del sector salud va de regular a muy desagradable, y es por eso que el 46% respondió tener calor, y el 26.7% mucho calor en su lugar de trabajo.

Cuadro 6.17.				
Condiciones físicas				
Respuesta a si hay algún ruido dentro o fuera del instituto que les moleste.				
Siempre 6%	Casi siempre 10.7%	A veces 43.3%	Casi nunca 13.3%	Nunca 26.7%

Tipo de ruido al que se refieren.				
Vehículo 14%	Maquinaria 34%	Conversaciones 21.3%	Otro 6%	Ninguno 24.7%
Qué opinión tienen respecto al color de las paredes de su lugar de trabajo.				
Muy agradable 2.7%	Agradable 44.7%	Regular 45.3%	Desagradable 5.3%	Muy desagradable 2%
Opinión acerca de si les gusta escuchar música en el trabajo.				
Siempre 28%	Casi siempre 22%	A veces 38%	Casi nunca 7.3%	Nunca 4.7%
Música que prefieren o preferirían escuchar mientras trabajan.				
Clásica 42.7%	Baladas 31.3%	Grupera 12%	Otra 12.7%	Ninguna 1.3%

La mayor parte de los encuestados, confesaron que a veces escuchan ruido dentro o fuera del instituto que les molesta. El 34% se refirió a la maquinaria como la causa principal del ruido. Por otra parte, a la mayoría de los trabajadores les agrada el color de las paredes o simplemente no les desagrada.

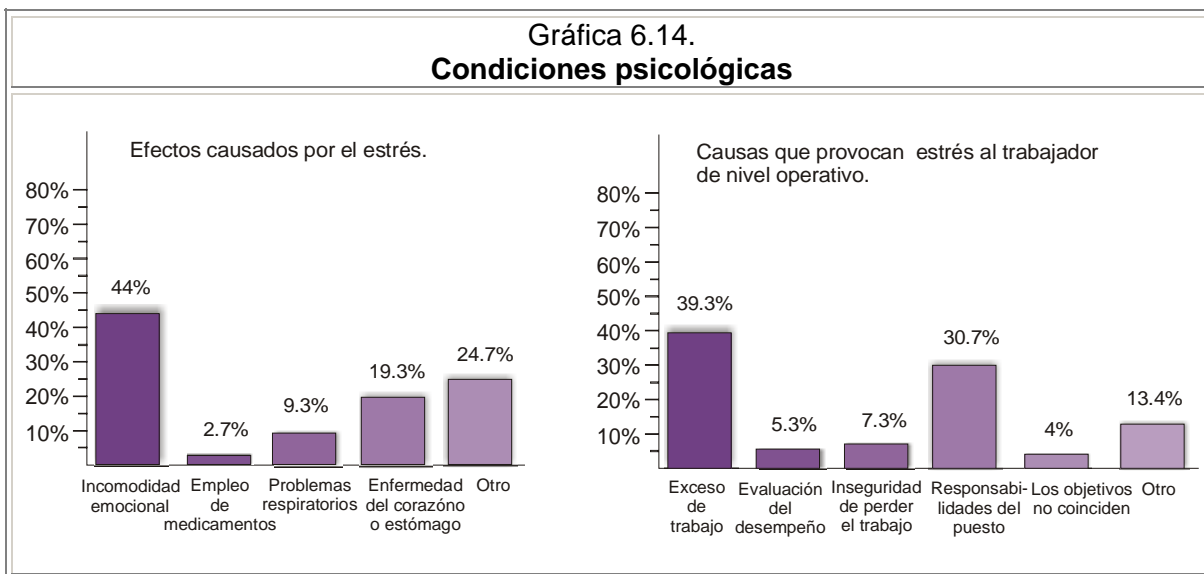
En cuanto a si les gusta escuchar música mientras trabajan, la mayoría de los empleados respondieron que a veces (38%), el 22% que casi siempre y el 28% siempre. Definitivamente, la música que prefieren escuchar es la clásica, y esto es comprensible por el tipo de organismo. La música clásica tranquiliza a la gente, y esto les puede ayudar mucho a las enfermeras, auxiliares y demás, a sentirse un poco menos presionados.

6.4.3. CONDICIONES TEMPORALES.

Cuadro 6.18.				
Condiciones temporales				
Satisfacción con respecto al horario de trabajo.				
Muy satisfecho 24%	Satisfecho 50%	Regular 14.7%	Insatisfecho 6%	Muy insatisfecho 5.3%
Conformidad con los días de descanso y vacaciones.				
Muy conforme 22.7%	Conforme 47.3%	Regular 17.3%	Inconforme 7.3%	Muy inconforme 5.4%

Respecto a las condiciones temporales, no hay duda alguna que no representan ser un factor que desmotive las labores de los trabajadores de nivel operativo de las empresas públicas del sector salud en Huajuapán, ya que la mayoría está satisfecho con el horario que tiene y con los días de descanso y vacaciones.

6.4.4. CONDICIONES PSICOLÓGICAS.



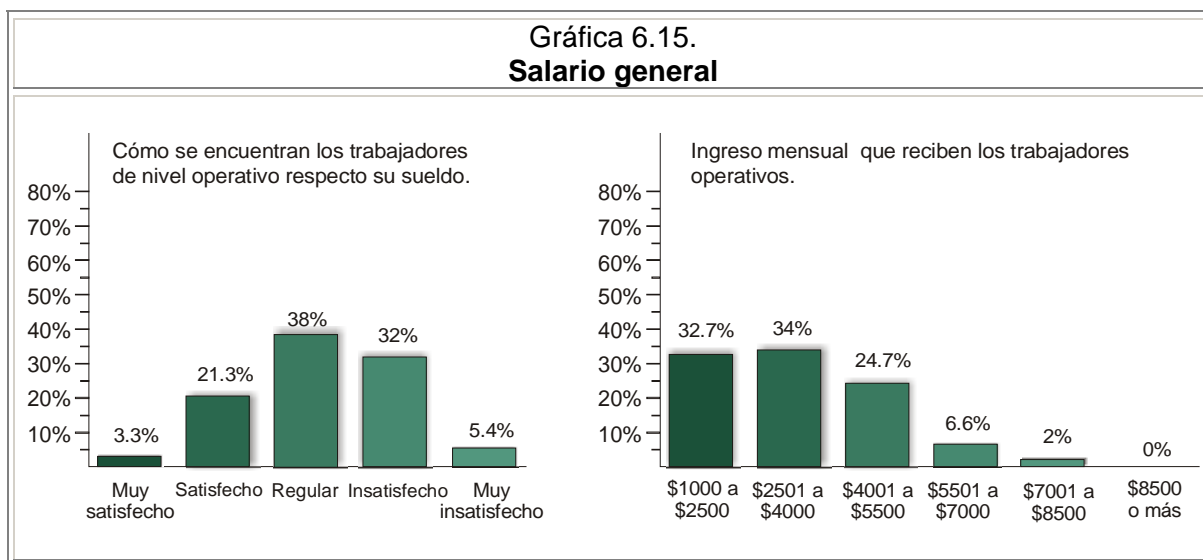
La causa principal que provoca el estrés en los trabajadores operativos del sector salud es el exceso de trabajo y la segunda causa se trata de la responsabilidad que tienen al desempeñar su puesto. El efecto que más les causa el estrés, es la incomodidad emocional.

Cuadro 6.19.

Condiciones psicológicas				
Cómo consideran el trabajo que realizan				
Muy interesante 58.7%	Interesante 28.7%	Regular 10%	Aburrido 2.6%	Muy aburrido 0%
Opinión respecto a si varían las actividades que realizan.				
Siempre 16.7%	Casi siempre 12.7%	A veces 52.7%	Casi nunca 10.6%	Nunca 7.3%
Fatiga provocada por el trabajo.				
Fatiga psicológica 19.3%		Ninguna 48%	Ambas 14%	Fatiga fisiológica 18.7%
Continuación del cuadro 6.19. Condiciones psicológicas				
Razones por las que se sienten presionados en el trabajo.				
Por el horario 11.3%	Por el trabajo 22%	El jefe inmediato 20.7%	Por las normas y políticas 26.7%	Otro 19.3%

La mayoría de los trabajadores de nivel operativo del sector salud, consideran muy interesante (58.7%) el trabajo que realizan, y el 52.7% considera que a veces varían las actividades que realizan. En cuanto a la fatiga que les provoca el trabajo, el 19.3% contestó tener fatiga psicológica, el 18.7% fatiga fisiológica, el 14% ambas y el 48% contestó que ninguna. Con lo anterior se puede apreciar que poco más del 50% se siente fatigado durante o después de trabajar. Esto puede representar un problema para la productividad del organismo, ya que cuando una persona esta fatigada disminuye su rendimiento. Además puede influir en la calidad de la atención que le brindan los trabajadores operativos a la gente que solicita el servicio de salud. Por otro lado, la mayoría de los trabajadores de nivel operativo se sienten presionados por cumplir con las normas y políticas principalmente, y por el trabajo mismo.

6.4.5. REMUNERACIÓN ECONÓMICA.



La mayor parte de la muestra tiende a sentirse insatisfecha con el sueldo que reciben. Como se observa en la gráfica 6.15 del lado izquierdo, la mayoría (el 38%) respondió estar regular con lo que ganan, pero el porcentaje que le sigue es del 32%, que se refiere a que se sienten insatisfechos. Lo anterior se debe a que la mayoría de ellos no gana más de \$4000 mensuales. En cuanto a los beneficios económicos, la mayoría (48.7%) contestó que son regulares, el 26.7% se siente satisfecho, el 3.3% muy satisfecho, el 15.3% está insatisfecho y el 6% muy insatisfecho. Por lo anterior, se puede concluir que las prestaciones económicas no son un factor laboral que desmotiven al

trabajador operativo, pero que tengan un bajo salario (no cubre sus necesidades primordiales) si representa ser uno de los factores más importantes para que se sienta desmotivado.

6.4.6. SATISFACCIÓN LABORAL.

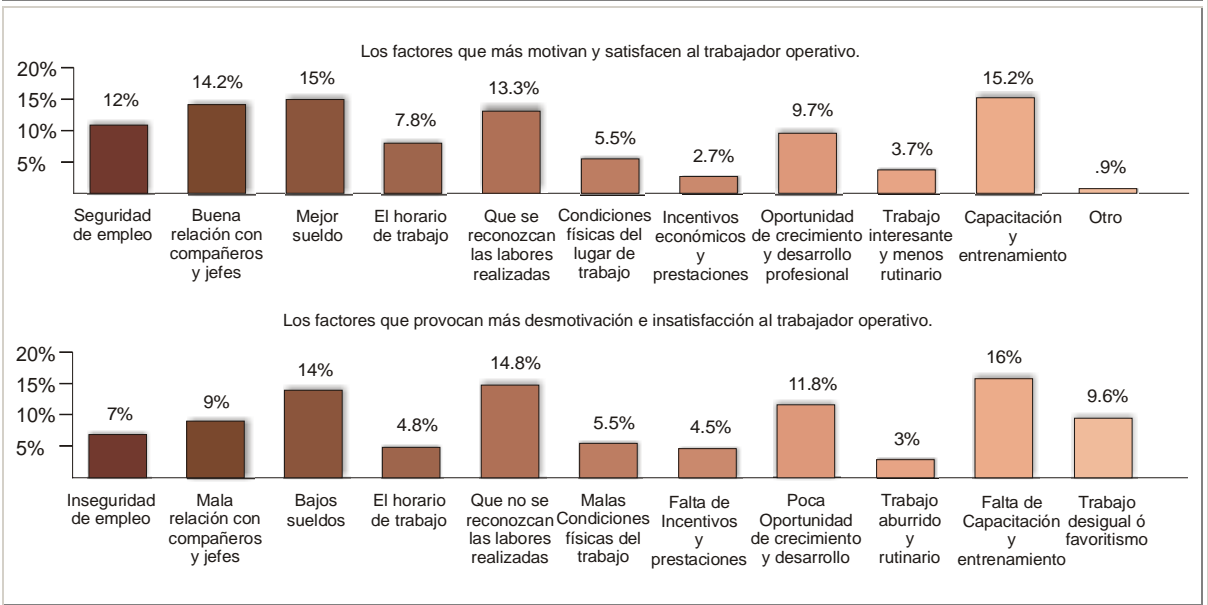
Cuadro 6.20.					
Satisfacción laboral					
Qué piensan acerca de si sienten a gusto en su área de trabajo.					
Mucho 14%	Si 64.7%	Regular 17.3%	Poco 4%	Nada 0%	
Cuánto les gusta el trabajo que realizan.					
Mucho 29.3%	Si 61.3%	Regular 8%	Poco 1.4%	Nada 0%	
Cómo se encuentran respecto a la manera en que los motivan en el trabajo.					
Muy satisfecho 2%	Satisfecho 18.7%	Regular 30.6%	Insatisfecho 42%	Muy insatisfecho 6.7%	
Causas por las cuales los trabajadores se ausentan o llegan tarde al trabajo.					
Por enfermedad 32%	Razones familiares 28.7%	Desmotivación laboral 5.3%	Motivos personales 14.7%	Malas condiciones laborales 1.3%	Otro 18%
Sensación que tienen cuando salen de trabajar.					
Agotado y quiere descansar 33.3%	Todavía quería seguir trabajando 3.3%	Desea que mañana fuera sábado 3.3%	Satisfecho por lo que hizo hoy 57.3%	Otra. 2.8%	
Cómo se encuentran respecto a los cursos de capacitación que toman por parte del instituto.					
Muy satisfecho 1.3%	Satisfecho 12%	Regular 28%	Insatisfecho 35.4%	Muy insatisfecho 23.3%	

A la pregunta de si se sienten a gusto en su área de trabajo, el 64.7% respondió que sí, y en cuanto a si les gusta el trabajo que realizan, la mayoría contestó que sí (61.3%).

Por otro lado, el 42% (la mayoría) está insatisfecho y el 30.6% considera que es regular la motivación que aplican en su lugar de trabajo. También se les preguntó la causa principal por la que llegan tarde, y el 32% contestó que por enfermedad y el 28.7% por razones familiares. Respecto a la sensación que tienen al salir de trabajar, el 57.3% respondió sentirse satisfechos por lo que realizaron en el día. Por último, la mayor parte de la muestra expresó insatisfacción con los cursos de capacitación que se les proporciona.



**Gráfica 6.16.
Motivación y satisfacción laboral**




Del total de los encuestados, la mayoría señaló que los principales factores laborales que los motivan son: en primer lugar la capacitación y adiestramiento, el segundo factor es el tener un mejor sueldo, el tercero es el tener una buena relación con jefes y compañeros de trabajo, y por último que se reconozcan los logros y las labores realizadas.

En cuanto a los factores que más desmotivan a los trabajadores de nivel operativo, se encuentran los siguientes (van en orden descendente): Falta de capacitación y adiestramiento, que no se reconozcan las labores realizadas, bajos sueldos y por último la poca oportunidad de crecimiento y desarrollo.

Resumen

Debido a la discrepancia de resultados no se puede decir que en el sector público de salud de la Ciudad de Huajuapán predomine un sólo tipo de liderazgo. El tipo de



liderazgo que predomina en el IMSS es el autocrático, en cambio, en el Hospital General E.S.P. prevalece el democrático o participativo, pero en el ISSSTE es una mezcla de ambos y también tiene del paternalista.

Dentro de las condiciones físicas, la iluminación, la temperatura y el ruido repercuten negativamente en la motivación del trabajador de nivel operativo. En cambio el color de las paredes y la música representan ser un factor motivante para el trabajador.

Respecto a las condiciones temporales, no hay duda alguna que no representan ser un factor que desmotive las labores de los trabajadores de nivel operativo de las empresas públicas del sector salud en Huajuapán, ya que la mayoría está satisfecho con el horario que tiene y con los días de descanso y vacaciones.

En cuanto a las condiciones psicológicas, la causa principal que provoca el estrés en los trabajadores operativos del sector salud es el exceso de trabajo y la segunda causa se trata de la responsabilidad que tienen al desempeñar su puesto. El efecto que más les causa el estrés, es la incomodidad emocional. Por otro lado, la mayoría de los trabajadores operativos del sector salud consideran interesante el trabajo que realizan, pero a más de la mitad de ellos su trabajo les causa algún tipo de fatiga (psicológica, fisiológica o ambas). La razón principal por la que los trabajadores de nivel operativo del sector público de salud se sienten presionados, es por las normas y políticas de su lugar de trabajo.

El sueldo representa ser un factor desmotivante para los trabajadores de nivel operativo, ya que la mayoría de ellos gana menos de \$4000 mensuales, en cambio están satisfechos con los beneficios económicos que se les brinda.

La mayoría de los trabajadores operativos se sienten a gusto en su trabajo y les gusta las labores que desempeñan. Sin embargo están insatisfechos con la motivación y con los cursos de capacitación que reciben.

La mayoría señaló que los principales factores laborales que los motivan son: la capacitación y adiestramiento, el tener un mejor sueldo, el tener una buena relación con jefes y compañeros de trabajo, y por último que se reconozcan los logros y las labores realizadas. Por último, los factores que más desmotivan a los trabajadores de nivel operativo son la falta de capacitación y adiestramiento, que no se reconozcan las labores realizadas, bajos sueldos y por último la poca oportunidad de crecimiento y desarrollo.

CAPITULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La palabra *motivar* se entiende por “exhortar, influir, inspirar y estimular a las personas, proporcionándoles una razón para trabajar bien” ó “hacer que las personas sientan que desean trabajar, haciéndolas sentir bien respecto al trabajo que desempeñan.”⁶⁹ Una vez que se estimula a las personas para hacer algo y lo hacen, la motivación tiende a desaparecer. Es por eso que los encargados del departamento de personal deben preocuparse por utilizar los elementos, estrategias, tácticas y métodos adecuados para que la motivación laboral de los trabajadores nunca desaparezca.

Desde el punto de vista organizacional, en el mundo de las empresas, los resultados y la eficacia organizacional se evalúan en términos de beneficios económicos, de la calidad del servicio o de la viabilidad competitiva a mediano y largo plazo. Sin embargo, generalmente en las empresas no hay preocupación por medir las consecuencias negativas que ciertos aspectos laborales tienen sobre los trabajadores. En este sentido, una excesiva presión sobre los individuos acontece a la larga en problemas como la desmotivación laboral.

7.1. CONCLUSIONES.

En el presente trabajo se realizó un estudio con el propósito de conocer si el tipo de liderazgo, las condiciones laborales (físicas, temporales y psicológicas), la remuneración económica, las actividades laborales y la planeación de personal (reclutamiento, selección, etc.) motivan o desmotivan al trabajador de nivel operativo de organismos públicos del sector salud (ISSSTE, IMSS y Hospital General E.S.P.) en la ciudad de Huajuapán de León. A continuación se presentan las conclusiones a las que se llegaron. Como se mencionó anteriormente, las siguientes conclusiones se basan en la compilación de los resultados de los tres organismos, y no de los resultados de cada uno. Como algunos resultados difirieron entre sí, se menciona a cada organismo por separado, o se señala qué resultados divergieron de los otros.

⁶⁹ John Allan, Como ser mejor motivando al personal, p.p. 17.

Liderazgo.

Ninguno de los tres organismos públicos de salud en estudio coinciden en aplicar el mismo tipo de liderazgo, por lo tanto, se puede decir que no existe un liderazgo predominante en el sector público de salud en la ciudad de Huajuapán de León. Pero lo que se pudo observar, es que cada tipo de liderazgo repercute de manera distinta en los trabajadores operativos.

En el IMSS el tipo de liderazgo que predomina es el *autocrático*, afectando más negativamente que positivamente la motivación del trabajador operativo. La razón de lo anterior es que con dicho tipo de liderazgo, el trabajador carece de autonomía, se supedita únicamente a las órdenes que le dan, su opinión no es tomada en cuenta y casi nunca se le hace ningún reconocimiento. Además cuando se les preguntó cual es la razón principal por la que se sienten presionados en el trabajo, la gran mayoría respondió que por el jefe inmediato.


Por otro lado, el tipo de liderazgo que predomina en el Hospital General E.S.P. es el democrático, teniendo una repercusión mucho más positiva en la motivación del trabajador a comparación del liderazgo autocrático, ya que cuando se les preguntó cual es la razón por la que se sentían presionados en el trabajo, la minoría (8% del 100%) respondió que por el jefe inmediato. Con la técnica de observación se pudo constatar la anterior afirmación, ya que la relación jefe-empleado es mucho más cordial y estrecha en comparación con el IMSS.

Y por último, en el ISSSTE se manejan tres tipos de liderazgo: paternalista, autocrático y democrático. Lo anterior se puede interpretar que de acuerdo a las circunstancias es el tipo de liderazgo que se aplica. Al igual que en el Hospital General E.S.P., la relación jefe-empleado es más cordial que en el IMSS, pero también se pudo observar que su relación no es tan estrecha como en el Hospital General E.S.P.

Condiciones laborales

Como se vio en el capítulo 3, las condiciones laborales se dividen en físicas, temporales y psicológicas.

Para analizar las **condiciones físicas** se consideró la iluminación, el ruido, el color, la música y la temperatura. La mayoría de los trabajadores califican de regular a muy agradable la *iluminación* en los tres organismos públicos de salud, pero a más del 50% les ha provocado algún tipo de malestar como cansancio visual, disminución visual, estrés y dificultad para leer (el IMSS es el que tiene la peor iluminación). Cualquier factor que provoque malestar o algún tipo de incomodidad a una persona, influye para que se



sienta desmotivada. Por lo anterior, se puede decir que la iluminación sí influye en la desmotivación laboral del trabajador operativo. Los organismos públicos de salud deben revisar cada una de las áreas, con el fin de detectar cuál de ellas tiene una iluminación deficiente, considerando el resplandor, la luminosidad, la intensidad y la distribución de la luz.

El *ruido* es otro factor que influye para que los trabajadores operativos se sientan desmotivados, ya que la mayoría de ellos a veces escuchan algún tipo de ruido (sobre todo de maquinaria) mientras realizan sus funciones. Las áreas en donde se escucha más ruido es en lavandería, área de mantenimiento y cocina. El ruido es considerado contaminación, y por lo mismo, puede causar que las personas tengan errores, sufran de problemas auditivos y se distraigan fácilmente en sus labores.

Los trabajadores de nivel operativo de los tres organismos públicos de salud, se encuentran satisfechos con el *color* de las paredes de su lugar de trabajo, es decir, no es causa de desmotivación laboral. Cabe mencionar que en el IMSS se mostró un poco menos de satisfacción por parte de los trabajadores de nivel operativo respecto al color .

La *temperatura* es un factor laboral que contribuye para que los trabajadores operativos de los tres organismos en estudio se sientan desmotivados, ya que la mayoría de ellos siente calor o mucho calor mientras trabajan. El calor provoca que el rendimiento de las personas disminuya y se fatiguen más rápido porque tienen que invertir más energía. En base al estudio realizado, se pudo apreciar que las zonas más ventiladas de los tres organismos son los pasillos y las estancias; de ahí en fuera se notó que en las demás áreas hace calor.

El último factor considerado para analizar las condiciones físicas es la *música*. Actualmente, ninguna de las áreas de los organismos públicos de salud estudiados cuentan con algún sistema de audio que transmita música. A pesar de ello se observó que varios trabajadores operativos como enfermeras, policías y auxiliares administrativos ponen música con pequeñas grabadoras a un bajo volumen. En base al estudio realizado, se obtuvo que a la mayoría de los empleados les agradaría escuchar música mientras trabajan, preferentemente música clásica o baladas. La música provoca felicidad y relajación al trabajador, además puede influir considerablemente para que se sienta motivado al realizar sus funciones.


Como se pudo observar, el instituto que debe poner más interés en sus condiciones físicas es el IMSS, ya que en base a los resultados obtenidos, es el organismo que tiene más deficiencias en las mismas.

En cuanto a las **condiciones temporales**, se observó y estudió que no representan ser un factor desmotivante para el trabajador operativo del sector público de salud, al contrario, se encuentran muy satisfechos y conformes con el *horario* que tienen y con los *días de descanso y vacaciones*.

Para analizar **las condiciones psicológicas** se consideró el aburrimiento, la fatiga, el estrés y las presiones laborales. En base a la opinión de los trabajadores operativos, se puede afirmar que su trabajo los motiva, ya que no les provoca *aburrimiento*, al contrario, lo consideran interesante y les gusta lo que hacen. Desafortunadamente, aunque su trabajo les guste, el exceso de trabajo y las responsabilidades que tienen que cubrir les provoca estrés a los trabajadores. Estudios científicos han demostrado que un *estrés* severo puede afectar el sistema inmunológico del ser humano, de tal forma que además de desmotivarlos y traerle problemas físicos también puede afectar su salud mental. A la mayoría de los trabajadores de nivel operativo el estrés les causa incomodidad emocional (insomnio, irritabilidad, fatiga, etc.), y lo que lo provoca es el exceso de trabajo y las responsabilidades del puesto. Respecto a la *fatiga*, más del 50% de los trabajadores operativos la padecen, ya sea psicológica (tensión, irritabilidad, poca concentración, etc.), fisiológica (cansancio, enfermedades crónicas, dolores musculares, etc.) o ambas. La fatiga merma la calidad y cantidad en cualquier tipo de actividad. Es posible que no pueda eliminarse del todo, pero una buena administración de personal debe investigar y aplicar las técnicas necesarias para lograr disminuir al mínimo sus efectos negativos. Es importante señalar, que a partir de enero del 2003, cuando alguno de los trabajadores del IMSS se ausenta, no contratan a personal de sustitución, es decir no se cubre el puesto, si no que los mismos trabajadores deben realizar las labores de los faltantes. Lo anterior aumenta el estrés, la fatiga y la desmotivación de los trabajadores. El IMSS debe considerar que tomar este tipo de medidas es contraproducente para el rendimiento del trabajador. Por último, otra de las razones por las que los trabajadores operativos de los tres organismos públicos de salud se desmotivan mientras trabajan es por las *presiones laborales*, principalmente por tener que cumplir con las normas y políticas establecidas en dichos organismos.

Remuneración económica.

La mayoría de los trabajadores de nivel operativo de los tres organismos públicos de salud, ganan de \$1000 a \$3000 mensuales, y por lo mismo no están conformes con el



suelo que reciben. Más del 50% de los trabajadores tienen familia (formada por un promedio mínimo de 3 personas), por lo cual el salario que reciben no es suficiente para satisfacer todas sus necesidades. En base a los resultados obtenidos, se comprobó que tener un salario redituable, es uno de los principales factores laborales que influyen para que el trabajador operativo se sienta motivado. Así mismo, un bajo salario (es decir, que no logra cubrir todas sus necesidades) le provoca desmotivación laboral. A diferencia del salario, las prestaciones económicas no son de los principales factores laborales que estimulan el incremento de la motivación del trabajador operativo. La mayoría de ellos están de acuerdo con las prestaciones económicas que les ofrecen en los organismos públicos de salud.


Actividades laborales.

Por medio de las encuestas, los trabajadores operativos manifestaron sentirse a gusto con el trabajo que realizan y en su área de trabajo. Además la mayoría opina que después de salir de trabajar se sienten satisfechos por lo que hicieron durante el día. Por otro lado, la gran mayoría de los trabajadores operativos se sienten insatisfechos respecto a la manera en que los motivan en los tres organismos públicos de salud, así como también se encuentran insatisfechos en relación a los cursos de capacitación que reciben (y a veces no reciben ninguno).

Planeación de personal.


Del proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del personal se pudo concluir que tanto la fase de inducción, como la de capacitación pueden ser fuentes principales de desmotivación laboral para el trabajador de nivel operativo. Sin embargo, el IMSS no debería incluir la recomendación de familiares o amigos dentro del proceso de reclutamiento, ya que se puede prestar a favoritismos, provocando la inconformidad de los candidatos y de los mismos trabajadores.

El IMSS, ISSSTE y Hospital General E.S.P., utilizan únicamente la técnica de planeación del proceso selectivo para inducir al trabajador, es decir que durante la selección de personal se hace una breve descripción de las actividades y objetivos del puesto a los candidatos. La técnica de planeación del proceso selectivo se debe considerar sólo como el principio del proceso de inducción, no como el total del proceso. Por lo anterior, se puede apreciar que ninguno de los tres organismos en estudio le da la importancia que debería a la inducción del trabajador. Para el nuevo empleado el proceso



de inducción es muy importante, ya que gracias a él, se puede integrar más rápido con sus compañeros y jefes, además de conocer y aprender los valores, normas, políticas, objetivos y convicciones de la organización. Para que el trabajador de nivel operativo se pueda incorporar y familiarizar rápidamente al organismo público de salud al que pertenezca, el departamento de personal debe utilizar además de la planeación del proceso selectivo, otras técnicas que complementen el proceso de inducción como la técnica de grupos de trabajo o la técnica de contenido inicial de la tarea.

Por otro lado, los trabajadores operativos están insatisfechos con los cursos de capacitación que les brindan los organismos públicos de salud, porque estos últimos formulan sus programas de capacitación en base a lo que consideran que los empleados deben aprender, y no a lo que los empleados desean aprender. Se debe considerar las necesidades de ambas partes, ósea, que aprendan lo que la organización pretende y lo que ellos quieren. Otro aspecto que influye para que el trabajador esté inconforme con la capacitación que reciben, es porque las técnicas que más utilizan son las conferencias, proyección de videos, películas y audiovisuales, así como también la instrucción directa sobre el puesto. Las técnicas anteriores ocasionan que el trabajador no se interese en el tema, ya que son muy teóricas y sin dinamismo, además son las más antiguas y comunes. Lo anterior no significa que dichas técnicas no sirvan, más bien se debe buscar qué técnicas son las más adecuadas para el tipo de curso que se va a aplicar. Existen otras técnicas como la simulación de condiciones reales o la rotación de puestos que pueden hacer mucho más atractivos los temas que se tocan en los cursos, y pueden lograr que el trabajador se involucre más con su trabajo. Es necesario señalar que el Hospital General E.S.P., es el que se preocupa más por la capacitación de los empleados, ya que toma más en cuenta la opinión de los trabajadores operativos, a diferencia de los otros dos organismos. En base a la técnica de observación se apreció que ninguno de los institutos estudiados cuenta con instalaciones apropiadas para brindar los cursos de capacitación. El mobiliario que utilizan se encuentran en mal estado, es decir, la mayoría de los pupitres (o sillas), las mesas y demás están despintados, sucios o rotos. Son aulas con poca luz natural, y la luz artificial es deficiente; además se aprecia que no han sido pintadas últimamente. El espacio que tienen las aulas es muy reducido, lo cual provoca que los trabajadores se sientan muy apretados y acalorados. Lo anterior puede ser una causa importante para que los trabajadores se sientan desmotivados, ya que refleja el desinterés de los institutos de salud hacia ellos.



Por último, los principales factores laborales que influyen para que el trabajador de nivel operativo se sienta motivado son (van en orden descendente): la capacitación, contar con un mejor sueldo, tener una buena relación con sus compañeros y jefes y que se les reconozcan sus logros y labores. Y en cuanto a los principales factores que influyen para que el trabajador operativo se sienta desmotivado son (se muestran en orden descendente): Falta de capacitación, falta de reconocimientos, bajos sueldos y poca oportunidad de crecimiento y desarrollo.


7.2. RECOMENDACIONES.

A continuación se muestran algunas propuestas para solucionar los problemas que causan desmotivación laboral en el trabajador de nivel operativo que labora tanto en el IMSS, ISSSTE y Hospital General E.S.P., de Huajuapán de León; también se proponen varias alternativas que pueden utilizarse para incrementar su motivación. Cabe mencionar que únicamente se consideró la investigación y los resultados del presente estudio para elaborar las siguientes recomendaciones. Es decir, estas recomendaciones no se enfocan para los institutos de otros estados, porque aunque se rijan por el mismo sistema, cada uno tiene sus variantes.

- Elaborar y entregar un manual que contenga todos aquellos aspectos que sean importantes para el empleado de nuevo ingreso. A continuación se muestra un ejemplo de los temas que puede contener dicho manual (ver capítulo 2):

Temas de interés general para empleados.
Información general de la empresa
<ul style="list-style-type: none">• Historia y estructura de la compañía.• Nombre y funciones de los ejecutivos principales.• Normas de seguridad.• Estructura de edificios e instalaciones.• Normas de seguridad.• Líneas de productos y servicios.• Políticas y normas.
Prestaciones y Servicios al personal
<ul style="list-style-type: none">• Política salarial y de compensación.• Vacaciones y feriados.• Capacitación y desarrollo.• Seguros.• Programas de jubilación.• Servicios médicos especiales.• Servicios de restaurante.

- Se recomienda que además de aplicar la técnica del proceso selectivo para inducir al trabajador operativo, se apliquen otras técnicas como grupos de trabajo y contenido inicial de la tarea (ver capítulo 2).
- Con la finalidad de actualizar a las personas, de demostrarles que son importantes para la empresa y que al nivel directivo le preocupa que se superen como personas y



que aprendan aspectos que les ayuden a crecer como individuos, se recomienda la aplicación de cursos que comprendan temas como: superación, relaciones humanas, relaciones interpersonales, autoestima, agilidad mental, integración, trabajo en equipo, comunicación, higiene y seguridad, defensa personal, primeros auxilios, entre otros.

- Para capacitar al personal de nivel operativo se recomienda utilizar la técnica de rotación de puestos, porque con ella el empleado puede aprender las funciones de otros puestos y, en caso de ausencias o renuncias será más fácil conseguir a un empleado sustituto. También se recomienda utilizar la técnica de simulación de condiciones reales porque con ésta el empleado puede hacer varias repeticiones de lo que se le está enseñando, hasta perfeccionarlo. Por último se recomienda la técnica de capacitación en laboratorios. Dicha técnica ayuda al personal a desarrollar sus habilidades de relaciones humanas, además de fomentar su sensibilización.
- Se recomienda que las aulas de capacitación se mantengan en buen estado y los instrumentos y el mobiliario que se utiliza también. Las aulas o espacios asignados para dar los cursos de capacitación deben ser espaciosos y ventilados para que los trabajadores puedan realizar libremente sus tareas, sin sentirse acalorados o muy apretados. Las aulas deben tener suficiente iluminación para que los trabajadores no se fatiguen por esforzar la vista. No debe escucharse ningún tipo de ruido ni dentro ni fuera del aula para que los trabajadores no se distraigan. El mobiliario que se utiliza (como sillas y mesas) debe ser ergonómico para que los trabajadores no pierdan el interés por sentirse incómodos; además deben estar en buenas condiciones, es decir ni rotos, ni mal pintados o rallados. Se recomienda pintar las paredes de blanco porque es un color neutro y evita la distracción del trabajador, además transmite estabilidad, calma, armonía y paz. Por otro lado, incluir colores como el azul, verde o violeta sería ideal (por ejemplo en los asientos y respaldos de las sillas), ya que dichos colores transmiten agilidad mental, confianza, amistad, armonía, equilibrio, y autocontrol. Evitar los siguientes colores:
 - Rojo. El color rojo transmite emoción, acción, agresividad y peligro, si este color es aplicado en las aulas de capacitación, los trabajadores se distraerán fácilmente de sus tareas.

- Naranja: Refleja placer, festividad, luz solar y estimula el apetito. Al igual que el color rojo, el naranja puede distraer fácilmente a los trabajadores; además, les puede provocar hambre durante el curso.
 - Negro: El negro transmite seriedad, nobleza, muerte y noche. Como se puede observar el negro no ayuda para estimular el trabajo de las personas.
 - Gris: El gris trasmite elegancia, respeto, aburrimiento, pasado, vejez, indeterminación y desánimo.
-
- Se recomienda utilizar el tipo de liderazgo que mejor se acople a las circunstancias que se presenten. Es mejor utilizar el liderazgo autocrático en situaciones de crisis o cuando se necesite enseguida una persona con conocimientos especiales. Esperar la decisión de un consenso puede traer consecuencias desastrosas. Pero en cambio, cuando no hay prisa por tomar una decisión y no es necesario tener conocimientos especiales, se puede utilizar el liderazgo democrático. Los tipos de liderazgo paternalista y laizzer faire no son recomendables. El liderazgo paternalista provoca que los trabajadores sean flojos y dependientes, y el liderazgo laizzer faire puede provocar un caos en el organismo, ya que cada empleado hará lo que quiera.
 - Se recomienda que los organismos públicos de salud revisen la iluminación de todas las áreas, considerando los factores que ya se han mencionado anteriormente, luminosidad, intensidad, etc. Si detectan que en alguna de las áreas la iluminación es deficiente, deben buscar cuál es la solución. Los organismo públicos de salud se deben informar de cuáles son las lámparas que mejor alumbran y cuales les convienen más (bombillas incandescentes, halógenas, fluorescentes, entre otras).
 - Se recomienda que tanto el ISSSTE, IMSS y el Hospital General E.S.P., realicen revisiones periódicas en todas las áreas para detectar cuáles son las menos ventiladas, e implantar un sistema de aire acondicionado para disminuir el calor.
 - Proporcionar orejeras contra ruido al personal operativo que labore en áreas ruidosas (lavandería, mantenimiento y cocina). Además de considerar la posibilidad de ofrecerles un seguro especial por disminución o pérdida del oído.

- Revisar que se le dé el mantenimiento adecuado a las máquinas utilizadas, ya que si se encuentran en malas condiciones pueden generar más ruido. En caso de que la maquinaria sea muy vieja, se debe evaluar la posibilidad de comprar un modelo más reciente. Con los avances tecnológicos de hoy en día, se ha observado que entre más nuevas son las máquinas, menos ruido ocasionan.
- En ciertas áreas como farmacia, cocina, comedor, baños y almacén, se pueden colocar bocinas que estén conectadas a un aparato de sonido (sistema de audio) para que los trabajadores operativos puedan escuchar música. La música que se recomienda es la clásica, instrumental y baladas. Es importante señalar que la música se debe poner a un bajo volumen para que no se escuche en otras áreas como urgencias, consultorios y hospitalización, porque si el sonido es muy alto, puede provocar la desconcentración de los trabajadores en casos de emergencia.
- Elaborar un folleto donde se sugieran qué técnicas pueden utilizar los empleados para reducir el estrés, la fatiga y las presiones laborales (el diseño y la descripción de las técnicas se contemplan en el anexo I). Con este procedimiento, los empleados sentirán que se preocupan por ellos y que son importantes para sus superiores.
- En los últimos años, al estrés algunos lo llaman síndrome de Burnout, término introducido en la década de los setentas. El psicólogo Herbert Freudenberg en el año de 1974 lo definió como: “el Burnout es fallar, desgastarse o sentirse exhausto, debido a las demandas excesivas de energía, fuerza o recursos” o “cuando un miembro de la organización se vuelve inoperante”. Se recomienda elaborar un folleto donde se muestren las fórmulas contra el Síndrome de Burnout (ver anexo J).
- Se recomienda dar una plática a los trabajadores antes de entregar los folletos mencionados, con la finalidad de explicar y mostrar cómo se aplican las técnicas propuestas. Con lo anterior se tiene mayor seguridad de que el trabajador aplicará alguna de las técnicas en su tiempo libre, ya que sabrá cómo practicarlas y en caso de que se le olvide alguna, puede consultar el folleto para recordarla. También se sugiere que se establezca un tiempo diario o semanal para que los trabajadores puedan practicar las técnicas. Por ejemplo, se puede fijar que todos los lunes y jueves (de 11:00 a.m. a 11:10 a.m. y de 7:00 p.m. a 7:10 p.m.) se reúnan los trabajadores del

área de enfermería para aplicar una técnica de relajación, y de igual manera, establecer un horario para los trabajadores de las demás áreas.

- Elogiar a los empleados de nivel operativo por el trabajo que realizan, por muy insignificantes que parezcan sus actividades. Por ejemplo, qué harían los organismos públicos de salud (y cualquier otro) si no hubiera personal de limpieza que se encargara de trapear y barrer. Utilizar frases como ¡qué limpio ha dejado el área de urgencias! ó ¡hizo un excelente trabajo! sirven para que el trabajador satisfaga las necesidades de estimación y autorrealización, ya que se sentirán orgullosos por sus habilidades y contentos por el reconocimiento que se les hace.
- Se recomienda organizar torneos deportivos formando equipos entre los mismos empleados de basketball, football o volleyball por citar unos ejemplos. Cuando se celebren los encuentros se sugiere invitar a las familias para apoyar a sus equipos y/o también se podrían integrar a los equipos. Lo anterior sirve para que los empleados fortalezcan más su relación entre compañeros y jefes, además, ayuda para que los trabajadores sientan que a los organismos en estudio no nada más les importa el trabajador, si no que también su familia.
- Colocar el dibujo de un árbol en donde sus hojas indiquen el nombre de todas las personas que en el mes cumplan años. Elegir un día al final del mes para que se les festeje a todos los que cumplen años en un lugar especial, ya sea dentro o fuera del instituto. Adornar el lugar y comprar pastel y botanas. Se puede nombrar una comisión para que se encargue de organizar los cumpleaños. También se recomienda entregar una felicitación por escrito el día que cumplan años.
- Entregar tarjetas de felicitaciones a los empleados en días especiales como Navidad, día del padre, día de la madre, de la enfermera, etc. Es importante señalar que los organismo públicos de salud deben transmitir a los trabajadores que las felicitaciones son sinceras y que no son por obligación, de lo contrario en vez de que las consecuencias sean positivas, serán negativas.
- Con la finalidad de motivar al trabajador, y a la vez lograr que brinde un mejor servicio, se recomienda que cada organismo aplique el siguiente procedimiento:

- Se sugiere que se le asigne un número a los trabajadores que tienen contacto directo diariamente con los usuarios del servicio de salud. Crear una lista en donde se anote el nombre de los empleados y el número que les corresponde. Por ejemplo:

Número	Nombre
01	Ana María Soriano Cruz
02	José Luis Herrera Reyes (continua la lista.....)

- Entregar semanalmente a dichos trabajadores, un block pequeño de hojas desprendibles (de 50 hojas por ejemplo) en donde en cada hoja, venga escrito el número que se les asignó. Debe indicárseles a los trabajadores que tienen que entregar una ficha a cada una de las personas que atiendan, también deben mencionar a los usuarios que a la salida tienen que mostrar la ficha a la persona que se encuentre en el módulo (de color azul, por ejemplo).
- La persona que se contrate o asigne para que atienda a los usuarios en el módulo, debe tener la lista que indica el nombre y el número que le corresponde a cada trabajador. Cuando los usuarios le entreguen la ficha, debe buscar el número en la lista y anotar su nombre y número en un formato de evaluación del servicio (ver anexo K1). La persona del módulo debe hacerles las preguntas que están en dicho formato y anotar las respuestas. También debe explicarles que éstas evaluaciones se hacen con el fin de mejorar la calidad del servicio en la institución, y por lo tanto su opinión es muy valiosa.
- Colocar un módulo en la entrada (adentro) de la clínica, para que los usuarios puedan identificar fácilmente donde tienen que mostrar la ficha (ver anexo K2).
- Se recomienda que mensualmente se evalúen los resultados obtenidos de los formatos de evaluación, con el fin de determinar qué trabajador es el que atendió mejor a los usuarios durante el mes. Los trabajadores que hayan atendido mejor a los usuarios, pueden ganarse un vale de despensa o dinero en efectivo. Para evitar un conflicto, se puede contemplar un número máximo de ganadores (por ejemplo 10), dependiendo del presupuesto con el que se cuente.


- Al final de cada mes, asignar un día para que se haga el reconocimiento y la entrega del dinero o los vales a los trabajadores ganadores. También se recomienda colocar en la entrada, el nombre de dichos trabajadores. Por ejemplo: “Gracias Ana María Ferrer, entre otros, por recibir día con día a las personas que necesitan el servicio de salud con una agradable sonrisa.” La frase debe cambiar mes con mes para que los trabajadores sientan que cada uno de ellos son especiales para el organismo, y que no lo hacen únicamente por obligación.

Nota: El procedimiento anterior va dirigido a los trabajadores que tengan contacto directo con los usuarios de la clínica.

- Por último, elaborar un cuestionario que se aplique semestralmente (por áreas) a los trabajadores de nivel operativo para conocer su opinión respecto al organismo público de salud al que pertenecen, y si existe algún problema, buscar soluciones. Además con este cuestionario se pueden conocer las necesidades presentes de los trabajadores y sus inquietudes. A continuación se citan algunos aspectos que pueden contemplarse para la realización del cuestionario:

Opinión del empleado respecto a:

1. El jefe inmediato.
2. Las normas y políticas del organismo.
3. Sus compañeros de trabajo y su relación con ellos.
4. El cargo que ocupa y las actividades que realiza.
5. Qué recomendaciones sugiere para mejorar el área donde trabaja (en cualquier aspecto).
6. Los beneficios sociales y el salario que reciben.
7. Las oportunidades que les da el organismo de progresar dentro del mismo.
8. Las condiciones físicas del organismo.
9. Los cursos de capacitación que desearían tomar.
10. Entre otros.



Se recomienda que los trabajadores no pongan su nombre, porque de lo contrario se inhibirán en contestar algunas preguntas. Otra alternativa puede ser que si se les entrega por ejemplo el lunes, los trabajadores se lo lleven a su casa para que lo contesten con calma, y el martes o miércoles lo depositen en un buzón. De esta manera no habrá posibilidad de saber de quién es cada cuestionario.

BIBLIOGRAFÍA

ALLAN, Jhon

Como ser Mejor Motivando al Personal, Traducción Juan Carlos Jolly, Panorama, México, 1998, pags. 140.

ARIAS GALICIA F. Y HEREDIA ESPINOSA

Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Trillas, México, 1999, pags. 680.

ASH, Mary Kay

Como organizar a la gente, Diana, México, 1997, pags. 240.

BAENA, Guillermina

Instrumentos de Investigación, Editores Mexicanos Unidos, México, 1979, pags. 190.

BOSCH, G. Carlos

La técnica de Investigación Documental, UNAM, 1977, México, pags. 70.

CHIAVENATO Idalberto

Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, Colombia, 1999, pags. 699.

DÍAZ GUERRERO Rogelio

Psicología del Mexicano, descubrimiento de la etnopsicología, Trillas, México, 2001, pags. 415.

FISCHER Laura y NAVARRO Alma


Introducción a la Investigación de Mercados, Mc Braw Hill, México, 1997, pags. 162.

HERNÁNDEZ, S. R.; FERNÁNDEZ, C.C. Y BAPTISTA, L.. P.

Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 1998, pags. 501.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ.

Introducción en la Administración, Mc Graw Hill, 1997, pags. 420.



Jae K., Joel G., y Robert Chi

Respuestas rápidas para sistemas de información, México, 1998, pags. 10 y 11.

KOONTZ Harold Y WEIHRICH Heinz

Administración, una Perspectiva Global, Mc. Graw Hill, México, 1999, pags. 501.

KOONTZ Harold Y WEIHRICH Heinz

Elementos de Administración, Mc. Graw Hill, México, 1998, pags. 565.

MASLOW Abraham

Personalidad y motivación, Díaz de Santos S.A., Madrid, 1991, pags. 436.

REYES PONCE Agustín

Administración de personal, Sueldos y salarios, segunda parte, Limusa, México, 2002, pags. 235.

SALVAT/UNO

Diccionario enciclopédico básico, Salvat editores, 1986, pags. 1513.

SCHULTZ Duane, P.

Psicología Industrial, Traducción José C. Pecina Hernández, McGraw Hill, 1992, pags. 457.

SECRETARÍA DE SALUD

Condiciones generales de trabajo para los organismos de salud, Impreso por la Secretaría de Salud y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría de Salud, 2002, pags. 100.

SOLANA, Ricardo F.

Administración de Organizaciones, Ediciones Interoceánicas S.A., Buenos Aires, 1993, pags. 208.

STONER, JAMES Y FREEMAN

Administración, Pearson, México, 1996, pags. 484.

WERTHER William

Administración del Personal y Recursos Humanos, Mc. Graw Hill Interamericana, México, 1996, pags. 434.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS.

Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001.© 1993-2000 Corporation.

FOLLET: <http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/AdministraciónI/FrancoLopezSalvadorAlfredo.htm>

GERENCIA Y LIDERAZGO:

<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>

GLOSARIO DE TÉRMINOS: <http://www.terra.es/personal/moriano/diccionario/diccio.htm>

HEAD HUNTERS: <http://www.marthaalles.com.ar/>

INEGI: <http://www.inegi.gob.mx>

LIDERAZGO: <http://www.sc.ehu.es/pswlojaa/gaizka/lidera~1.htm>

LIDERAZGO: <http://www.geocities.com/sencillocke/liderazgo/liderazgo.htm>

MSLQ: <http://www.uva.es/psicologia/01014150.htm>

¿QUÉ ES EL ESTRÉS?: http://geosalud.com/salud%20Ocupacional/estrés_laboral.htm

SELECCIÓN DE PERSONAL: <http://www.monografias.com/trabajos10/seper/seper.shtml>

TIPOS DE LIDERAZGO: <http://www.tullamedia.com/upr/liderazgo>

BIBLIOGRAFÍA

HERNÁNDEZ, S. R.; FERNÁNDEZ, C.C. Y BAPTISTA, L.. P.

Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 1998, pags. 501.

BAENA, Gullermina y MONTERO, Sergio

Tesis en 30 días, Lineamientos prácticos y científicos, Editores Mexicanos Unidos, México, 1998, pags. 104.

BAENA, Guillermina

Instrumentos de Investigación, Editores Mexicanos Unidos, México, 1979, pags. 190.

BOSCH, G. Carlos

La técnica de Investigación Documental, UNAM, 1977, México, pags. 70.

ALLAN, Jhon

Como ser mejor motivando al personal, Traducción Juan Carlos Jolly, Panorama, México, 1998, pags. 140.

NACIONAL FINANCIERA

Actitudes necesarias para el mejoramiento continuo, ITESM, México, 1993, pags. 131.

WERTHER, William

Administración del personal y Recursos Humanos, Mc. Graw Hill Interamericana, México, 1996, pags. 434.

SMITH, Karl U.

La conducta del hombre, Universitaria de Buenos Aires, Argentina, 1979, pags. XIV + 544.

ASH, Mary Kay

Como organizar a la gente, Diana, México, 1997, pags. 240.

BECUAR, Raphael

Métodos para la comunicación efectiva, Traducción Laura Cárdenas, Limusa, México, 1984, pags. 208.

NACIONAL FINANCIERA

Asume el liderazgo en tu empresa, ITESM, México, 1993, pags. 140.

KEITH, Davis y W. NEWS Jhon

Comportamiento humano en el trabajo, Porrúa, México, 1996, pags. Varias.

P. ROBBINS, Stephen

Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica, Traducción Adolfo Deras Quiñónez, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1997, pags. 812.

M. JENKS, James

Delegar es la clave, Traducción María Rosal Fiscal, Actualidad Editorial, México, 1989, pags. 199.

MC. GREGOR Douglas

El lado humano de las organizaciones, Traducción Andes M. Mateo, Mc. Graw Hill Interamericana, Colombia, 1997, pags. 243.

CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD

Como organizar la capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa, CENAPRO-ARMO, México, pags. 30.

ALFÉREZ H. Ma. Guadalupe y VAZQUEZ M. Gabriel

Que hacer para que tu gente trabaje mejor, Nacional Financiera, México, 1992, pags. Varias.

DÍAZ GUERRERO, Rogelio

Psicología del Mexicano, descubrimiento de la etnopsicología, Trillas, México, 2001, pags. 415.

SCHULTZ, Duane, P.

Psicología Industrial, Traducción José C. Pecina Hernández, McGraw Hill, 1992, pags. 457.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ.

Introducción en la Administración, Mc Graw Hill, 1997, pags. 420.

ANEXO A

Niveles de iluminación recomendados para diferentes tipos de trabajos. TRABAJO	BUJIA-PIE mínima
Fabrica de aviones, iluminación complementaria para soldadura	2000
Línea de montaje, iluminación extrafina	1000
Industria de la limpieza y del planchado, inspección y detección de defectos	500
Productos de tela, cortes	300
Productos lácteos, lavadoras de frascos	200
Productos de trabajo, graduación y selección	200
Bancos, cajas	150
Manufactura de dulces, decoración manual	100
Barberías y peinadores	100
Fotograbado, aguafuerte	50
Hoteles, recepción	50
Interiores de tiendas y almacenes	30
Lavanderías, lavado	30
Fabricas de hierro y acero, patio de desmantelamiento	20
Oficinas, corredores y escaleras	20
Aeroplanos, compartimentos de pasajeros	5

Fuente: Shult Duane, Psicología Industrial, Mc Graw Hill, 1992, p. 310.

Niveles representativos de decibeles. FUENTE DEL RUIDO	NIVEL DE DECIBELES
Respiración	10
Susurro (a 1.50m de distancia)	30
Hogar normal	50
Conversación a 90 cm de distancia	60
Automóvil ordinario a 9 m de distancia	74
Fábrica ordinaria	90
Mezcladora de cocina	90
Taller de máquinas	90
Cuarto de calderas	98
Impresora	100
Perforadora	100
Segadora de gran potencia	107
Vehículo para viajar en la nieve	115
Discotheques, conciertos de rock	120
Prensa hidráulica	120
Despegue de un avión a chorro	150
Plataforma de lanzamientos de cohetes teledirigidos	180

Fuente: Shultz Duane, Psicología industrial, Mc Graw Hill, 1992, p. 312.

ANEXO B

ENTREVISTA

Planeación de Recursos Humanos y motivación laboral.

Datos de la empresa

1. ¿Cuánto tiempo tiene de funcionar la clínica del ISSSTE (IMSS o Hospital General E.S.P.) en la Ciudad de Huajuapán de León?
2. ¿Cómo está dividida la clínica, por áreas o departamentos? Y ¿cuáles son?
3. ¿Me podría proporcionar el organigrama del Instituto?
4. ¿Cuántos trabajadores de nivel operativo laboran en la institución y cuáles son los nombres de los puestos que desempeñan?

Planeación de personal

5. ¿Qué método utilizan para reclutar al personal de nivel operativo?
6. ¿Cuál es el método de selección de personal que utilizan para los cargos de nivel operativo?
7. ¿Realizan alguna descripción previa de las ventajas y desventajas de laborar en la institución?
8. Después de seleccionar a los candidatos adecuados ¿Utilizan algún método de inducción para que el trabajador se familiarice con la organización? Y ¿Cuál es?
9. ¿Qué técnicas utilizan para capacitar a sus empleados de nivel operativo?
10. ¿En promedio, con qué periodicidad realizan la capacitación para los trabajadores de dicho nivel?
11. ¿Cuáles son las técnicas que utilizan para evaluar al personal de nivel operativo?
12. ¿Cuál es el índice de rotación de personal de nivel operativo (mensual, semestral o anual) de la institución?
13. ¿Cuál es el promedio de ausentismo de los trabajadores de nivel operativo?
14. ¿Qué prestaciones se les brinda a los trabajadores de nivel operativo?
15. ¿Cuánto tiempo de vacaciones se les da a los trabajadores de dicho nivel?

Motivación laboral

16. ¿Qué técnicas utilizan para motivar al personal operativo?
17. ¿Han dado resultado?

ENTREVISTA

Planeación de Recursos Humanos y motivación laboral.

Datos de la empresa

18. ¿Cuanto tiempo tiene de funcionar la clínica del ISSSTE en la Ciudad de Huajuapán?
19. ¿Como esta dividida la clínica, por áreas o departamentos? Y ¿cuáles son?
20. ¿Existe algún departamento o encargado de personal?
21. ¿Me podría proporcionar el organigrama del Instituto?
22. ¿Cuántos trabajadores de nivel operativo laboran en la institución y cuales son los nombres de los puestos que desempeñan?

Planeación de personal

23. ¿Qué método utilizan para reclutar al personal de nivel operativo?
24. ¿Realizan el análisis de puestos para todos los niveles de la organización?
25. ¿Cómo obtiene la información para realizar el análisis de puestos?
26. ¿Cuál es el método de selección de personal que utilizan para los cargo de nivel operativo?
27. ¿Realizan alguna descripción previa de las ventajas y desventajas de laborar en la institución?
28. Después de seleccionar a los candidatos adecuados ¿Utilizan algún método de inducción para que el trabajador se familiarice con la organización? Y ¿Cuál es?
29. ¿Qué técnicas utilizan para capacitar a sus empleados de nivel operativo?
30. ¿En promedio, con que periodicidad realizan la capacitación para los trabajadores de dicho nivel?
31. ¿Cuales son las técnicas que utilizan para evaluar al personal de nivel operativo?
32. ¿Cuál es el índice de rotación de personal de nivel operativo (mensual, semestral o anual) de la institución? (que formula aplican)
33. ¿Cual es el promedio de ausentismo de los trabajadores de nivel operativo?
34. ¿Qué prestaciones se les brinda a los trabajadores de nivel operativo?
35. ¿Cuánto tiempo de vacaciones se les da a los trabajadores de dicho nivel?
36. ¿Cuál es la forma de pago que utiliza el S.S.O.?

Motivación laboral

37. ¿Qué lo motiva para estar en el cargo que desempeña?
38. ¿Qué técnicas utilizan para motivar al personal operativo?
39. Con sinceridad, ¿Cree que han dado resultado?
40. Además de dichas técnicas, ¿emplea otras técnicas por cuenta propia? ¿cuáles son?
41. Entonces, ¿Usted cree conocer las necesidades de los trabajadores del instituto?
42. ¿Utilizan algún cuadro comparativo para diferenciar el comportamiento del trabajador antes y después de aplicarles la técnica de motivación?

ANEXO C

CUESTIONARIO PARA TESIS

En las preguntas donde se requiera información, favor de llenarlas de forma legible. Favor de marcar una X en donde se requiera: Ejemplo: Género: Femenino Masculino

Recuerde que la información que proporcione será utilizada estrictamente para fines académicos y su nombre nunca será mencionado.

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

1. Género: Femenino Masculino
2. Edad 18-23 24-29 30-35 36-41 42-47 48-53 54-59 Mayores de 59
3. Puesto que ocupa: _____
4. Área a la que pertenece: _____
5. Horario de trabajo:
 - a. Horario de tiempo completo:

 8:00a.m.-5:00p.m. 9:00a.m.-6:00p.m. 3:00p.m.-11:00p.m.

 Otro (favor de especificar de qué hora a qué hora): _____
 - b. Horario de medio tiempo:

 8:00a.m.-2:00p.m. 9:00a.m.-3:00p.m. 2:00p.m.-8:00p.m.

 3:00a.m.-9:00p.m. Otro (favor de especificar): _____
 - c. Otro (especifique cual): _____
6. Experiencia en la organización: Menos de un año 1 a 5 años 6-10años

 11 a 15 años 16-20años Más de 20 años.
7. Estado Civil: Casado(a) Soltero(a) Divorciado(a) Separado Viudo
8. Mencione brevemente las actividades que realiza diario, correspondientes al puesto que desempeña: _____

INSTRUCCIONES

Favor de leer cuidadosamente las siguientes. Poner una X en el espacio correspondiente.

Ejemplo: El jefe es responsable	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
El jefe siempre resuelve los problemas de los demás	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
El jefe impone y da ordenes sin importar si las pueden realizar o no	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Reconoce el logro de los trabajadores y lo menciona	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Pide opinión y sugerencias antes de tomar una decisión	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
El jefe siempre tiene la razón, y no permite críticas	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
El jefe respeta los derechos de los trabajadores	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

El jefe permite que los demás decidan por él	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Revisa detalladamente las actividades que realizan los trabajadores	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Da instrucciones y solicita la cooperación	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
El jefe conoce las necesidades de los trabajadores	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
El jefe termina siempre haciendo el trabajo de todos	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
El jefe les deja hacer lo que quieran a los trabajadores	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

INSTRUCCIONES

Favor de leer cuidadosamente las siguientes. Poner una X en el espacio correspondiente y contestar la pregunta abierta por escrito.

1. Cómo considera la iluminación de su lugar de trabajo:					
Muy agradable	Agradable	Regular	Desagradable	Muy desagradable	
2. El tipo de iluminación del lugar de trabajo le ha causado alguno de los siguientes malestares:					
Estrés	Cansancio visual	Disminución visual	Dificultad para leer y escribir	Otro. Cual es: _____	Ninguno
3. Existe algún ruido dentro o fuera del instituto que le moleste:					
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
4. A qué tipo de ruido se refiere:					
De automóvil u otro vehículo	De maquinaria	Conversaciones	Otro. Cual es: _____		Ninguno
5. Es de su agrado el color de las paredes del lugar de trabajo:					
Muy agradable	Agradable	Regular	Desagradable	Muy desagradable	
6. Le gusta escuchar música en el trabajo:					
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
7. Qué tipo de música prefiere o preferiría escuchar mientras trabaja:					
Clásica	Baladas	Grupera	Otra. Cual: _____	Ninguna	
8. Qué opina de la temperatura de su lugar de trabajo:					
Es muy agradable	Agradable	Regular	Desagradable	Muy desagradable	
9. Cuál de los siguientes efectos le causa la temperatura de su lugar de trabajo:					
Mucho Calor	Calor	Ninguno	Frío	Mucho frío	
10. Está satisfecho con el horario de trabajo que tiene:					
Muy satisfecho	Satisfecho	Regular	Insatisfecho	Muy insatisfecho	
11. Qué horario preferiría tener (pregunta abierta):					



12. Está conforme con los días de descansos y vacaciones que le da el instituto:				
Muy conforme	Conforme	Regular	Inconforme	Muy inconforme
13. Considera interesante el trabajo que realiza:				
Muy interesante	Interesante	Regular	Aburrido	Muy aburrido
14. Varían las actividades que realiza en el cargo que desempeña:				
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
15. Qué tipo de fatiga le causa el trabajo que realiza:				
Fatiga psicológica (tensión, irritabilidad, poca concentración, aburrimiento, entre otras)	Ninguna	Ambas	Fatiga fisiológica (cansancio, enfermedades crónicas, dolores musculares, de circulación, etc)	

1.					
2. Se siente presionado por:					
Por el horario	Por el trabajo que realiza	Por el jefe inmediato	Por cumplir con las políticas y normas	Otro. Cual _____	
3. Cuál es la causa principal que le provoca estrés en el trabajo.					
Exceso de trabajo	Cuando evalúan mi desempeño	Inseguridad de perder el trabajo	La responsabilidad y tareas del cargo	Mis objetivos no coinciden con los del instituto.	Otro. Cual: _____
4. Efectos que ha tenido causados por el estrés.					
Incomodidad emocional como es el insomnio, fatiga, irritabilidad	Empleo de medicamentos (vitaminas, somníferos)	Problemas respiratorios (alergia, fiebres, etc.)	Enfermedades del corazón o gastrointestinales (hipertensión, colitis, etc.)		Otro. Cual _____
5. Se siente a gusto en su área de trabajo.					
Mucho	Si	Regular	Poco	Nada	
6. Se encuentra realmente satisfecho con la forma en como lo motivan en su lugar de trabajo					
Muy satisfecho	Satisfecho	regular	Insatisfecho	Muy insatisfecho	
7. De la siguiente lista, qué factor es el más importante para sentirse satisfecho y motivado en el trabajo (marque los 4 más importantes)					
1____ Seguridad de empleo 2____ Buena relación con los empleados, supervisores y jefes 3____ Mejor sueldo 4____ El horario de trabajo 5____ Reconocimiento por las labores realizadas 6____ Las condiciones físicas del lugar de trabajo			7 Prestaciones e incentivos económicos 8____ Oportunidad de crecimiento, asensos y desarrollo profesional y personal 9____ Trabajo interesante y menos rutinario 10____ Capacitación y entrenamiento continuo 11____ Otro. Cual _____		
8. De acuerdo a las respuestas que dio en la pregunta anterior, cree usted que los 4 factores que anotó son satisfechos en su trabajo (anotar el número por ejemplo: Cual: el 8 y 3)					
ninguno	Uno. Cual: _____	Dos. Cuales: _____	Tres. Cuales: _____	Los cuatro	
9. Sueldo mensual aproximado.					
\$1000 a \$2500	\$2501 a \$4000	\$4000 a \$5500	\$5501 a \$7000	\$7001 a \$8500	\$8501 o más
10. Está satisfecho con el sueldo que recibe.					
Muy satisfecho	Satisfecho	regular	Insatisfecho	Muy insatisfecho	
11. Está satisfecho con las prestaciones (beneficios sociales) e incentivos económicos que le brinda su lugar de trabajo.					
Muy satisfecho	Satisfecho	regular	Insatisfecho	Muy insatisfecho	
12. Elija dos causas principales por las que se ausenta o llega tarde al trabajo					
Por enfermedad	Razones familiares	Se siente desmotivado para trabajar	Faltas voluntarias por motivos personales	Desagradables condiciones de trabajo	Otra. Cual. _____



13. Le gusta el trabajo que realiza.				
Mucho	Si	Regular	Poco	Nada
14. De la siguiente lista, qué factores lo desmotivan más en su trabajo (marque cuatro)				
<input type="checkbox"/> Inseguridad de empleo	<input type="checkbox"/> Mala relación con los empleados, supervisores y jefes	<input type="checkbox"/> Bajos sueldos	<input type="checkbox"/> El horario de trabajo	<input type="checkbox"/> No le reconocen las labores realizadas
<input type="checkbox"/> Las malas condiciones físicas del lugar de trabajo	<input type="checkbox"/> Falta de prestaciones e incentivos económicos	<input type="checkbox"/> Poca oportunidad de crecimiento, asensos y desarrollo profesional y personal	<input type="checkbox"/> Trabajo aburrido y rutinario	<input type="checkbox"/> Falta de capacitación y entrenamiento continuo
<input type="checkbox"/> Trabajo desigual o favoritismo				
15. Cuando sale del trabajo tiene la sensación de que:				
Está agotado y desea llegar a descansar	Todavía tenía ganas de seguir trabajando	Desea que el día siguiente fuera sábado	Está satisfecho con el trabajo que realizó hoy	Otra. Cual: _____
16. Está conforme con los cursos de capacitación que le brinda la institución (tanto en contenido, como en el número de veces que se aplican)				
Muy satisfecho	Satisfecho	regular	Insatisfecho	Muy insatisfecho

ANEXO D



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA
VICERECTORIA ACADÉMICA

ACU 2002

Dra. Zoila Osorio Velasco
Directora del Hospital Gral. "E.F.P. Pilar Sánchez Villavicencio"
Huaquapan de León, Oax.
Presente.

Por este conducto, solicito su apoyo para la tesis Gabriela Georgina Flores Alcántara, quien realizó sus estudios de Licenciatura en Ciencias Empresariales en esta Institución y se encuentra realizando investigación para su proyecto de tesis.

De no haber inconveniente de su parte, le permita una entrevista con la Encargada de Personal, relacionada con el nivel motivacional de los empleados de nivel operativo, ello en relación con el desarrollo de su proyecto de tesis que lleva por nombre "Influencia de la motivación en el comportamiento, desempeño y satisfacción laboral en el nivel operativo organizacional de las empresas públicas del Sector Salud en Huaquapan de León"; información que será manejada de manera confidencial y con fines estrictamente académicos.

Agradezco de antemano su disponibilidad y su valiosa colaboración que representa parte fundamental en el desarrollo del mencionado trabajo.

Atentamente

"Labor et Sapientia, Libertas"
Huaquapan de León, Oaxaca.
Julio 15 del 2002.

EL VICE-RECTOR ACADÉMICO

ING. GERARDO S. GARCÍA HERNÁNDEZ



VICE-RECTORIA
ACADÉMICA

C.c.p. Expediente.



R. M. 2.5 CARRETERA HUADAPAN - ACATLIMA
OAXACA

ANEXO D



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA
VICERECTORÍA ACADÉMICA

Dr. Jorge Antonio Salud Sánchez
Director del Hospital Rural de Solidaridad No. 18 IMSS
Huajuapán, Oaxaca.
Presente.

Por este conducto, solicito su apoyo para la tesis Gabriela Georgina Flores Alcántara, quien realizó sus estudios de Licenciatura en Ciencias Empresariales en esta Institución y se encuentra realizando investigación para su proyecto de tesis.

De no haber inconveniente de su parte, le permito una entrevista relacionada con el desarrollo de su proyecto de tesis que lleva por nombre "Influencia de la motivación en el comportamiento, desempeño y satisfacción laboral en el nivel operativo organizacional de las empresas públicas en el estado de Oaxaca", información que será manejada de manera confidencial y con fines estrictamente académicos.

Agradezco de antemano su disponibilidad y su valiosa colaboración que representa parte fundamental en el desarrollo del mencionado trabajo.

Atentamente

"Labor et Sapientia, Libertas"
Huajuapán de León, Oaxaca.
Junio 18 del 2002.

RI. VICE-RECTOR ACADÉMICO

ING. GERARDO S. GARCÍA HERNÁNDEZ



VICE-RECTORÍA
ACADÉMICA

C.c.p. Expediente.

X. M. 2.5 CARRETERA (HUAJUAPAN - ACALLIMA 89000
OAXACA

de: h
21/06/02

ANEXO D



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA
VICERECTORÍA ACADÉMICA

Dr. César Santiago Carrón
Director de la Clínica Hospital "A" ISSSTE
Huaquapan de León, Oax.
Presente.

Por este conducto, solicito su apoyo para la tesis Gabriela Georgina Flores Alzúndara, quien realizó sus estudios de Licenciatura en Ciencias Empresariales en esta Institución y se encuentra realizando investigación para su proyecto de tesis.

De no haber inconveniente de su parte, le permita una entrevista con Dra. Judith Leyva Trias relacionada con el desarrollo de su proyecto de tesis que lleva por nombre "Influencia de la motivación en el comportamiento, desempeño y satisfacción laboral en el nivel operativo organizacional de las empresas públicas en el estado de Oaxaca", información que será manejada de manera confidencial y con fines estrictamente académicos.

Agradezco de antemano su disponibilidad y su valiosa colaboración que representa parte fundamental en el desarrollo del mencionado trabajo.

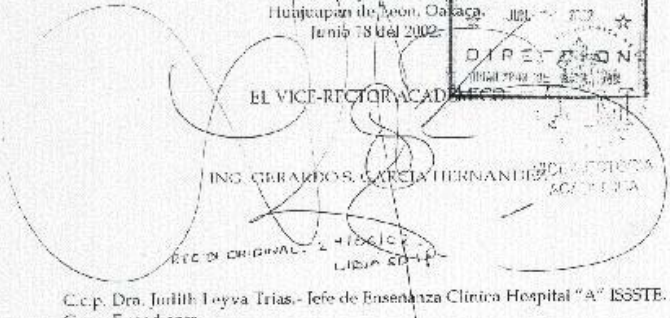
Atentamente,

"Labor et Sapientia, Libertas"
Huaquapan de León, Oaxaca.
Junio 18 del 2002.



EL VICE-RECTOR ACADÉMICO


ING. GERRARDO GARCÍA HERNÁNDEZ



C.c.p. Dra. Judith Leyva Trias.- Jefe de Enseñanza Clínica Hospital "A" ISSSTE.
C.c.p. Expediente.

N. M. 2.5 CARRETERA HUACAPÁN - ACATLIMA 69000
OAXACA

ANEXO E

 SUBDIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS SOLICITUD DE OCUPACION DE PLAZA ISSSTE	
AREA SOLICITANTE	
SUBDIRECCION GENERAL: _____	
SUBDIRECCION O DELEGACION: _____	
CEN-NO DE TRABAJO: _____	
DATOS DE LA PLAZA ACTUAL	
VACANTE <input type="checkbox"/>	EN PROCESO DE S.O.L.A. <input type="checkbox"/>
PLAZA N°: _____	
DISTRITO: _____	
SERVICIO: _____	
TIPO: _____	
NIVEL: _____	SUBNIVEL: _____
CONVOCADO: _____	
OPCIONALES: _____	
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
NUMERO DEL OCUPANTE ANTERIOR: _____	
▲ EN CASO DE MOVIMIENTO SIMULTANEO ADOPTA EL NUMERO DEL OCUPANTE ANTERIOR	
DATOS DE LA PLAZA SOLICITADA	
SERVICIO: _____	
TIPO: _____	
JORNADA: _____	
OPCIONALES: _____	
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
JUSTIFICACION	

SOLICITANTE	AUTORIZO

ANEXO F



SUBCOMISION MIXTA DE ESCALAFON



OAXACA DE JUAREZ, OAX., 05 DE JUNIO DEL 2002

BOLETIN No. SME- 0857/2002

ACUERDO No. SME- 148/2002

CON FUNDAMENTO EN LO PREVISTO POR LA LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, REGLAMENTARIA DEL APARTADO B) DEL ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL, TITULO TERCERO DEL ESCALAFON, ASI COMO LO ESTABLECIDO EN EL REGLAMENTO DE CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DEL ISSSTE Y EN LOS ARTICULOS 19, 24, 46 Y 47 DEL REGLAMENTO DE ESCALAFON VIGENTE, SE CONVOCA A LOS TRABAJADORES DE BASE DEL INSTITUTO CON PUESTO (S) DE:

AUXILIAR DE ENFERMERIA "A" DE 8.0 HRS. SIN REQUISITOS PROFESIONALES Y AUX. DE ENFERMERIA "A" DE 6.5 HRS. CON Y SIN REQUISITOS PROFESIONALES

CLAVE (S) TOS005 ESPECIALIDAD: A CONCURSAR PARA CUBRIR LA VACANTE DEFINITIVA DE:

No. DE PLAZA: 054797 PUESTO: AUXILIAR DE ENFERMERIA "A" CLAVE: TOS005 NIVEL: 05

SUBNIVEL: 8 RANGO: 1 ESPECIALIDAD:

SERVICIO: 2020 MED. GRAL. SUELDO: \$3,793.30 HORARIO: 8.0 A 18.0 HRS. TURNO:

11. PENJILLO EXISTENTE EN: O.M.F. DE MEXICALTEN VACANTE POR:

CONTINUA DE DESCRIPCION SIN PLAZA - A PARTIR DE:

TURNO OPCIONAL: RIESGOS PROFESIONALES:

PARA PODER INSCRIBIRSE AL CONCURSO ES NECESARIO:

1. PRESENTAR SOLICITUD DE INSCRIPCION EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE SU RESPECTIVO CENTRO DE TRABAJO.
2. ENTREGAR DOCUMENTACION: CONSTANCIA DE ESTUDIOS, NOTAS BUENAS RELATIVAS AL ULTIMO AÑO, ACREDITACIONES DE CAPACITACION, QUE SERVIRAN PARA EFECTUAR LA EVALUACION CORRESPONDIENTE.
3. CONSTANCIA DEL INTERNADO POR SERVICIO Y/O RESIDENCIA. EN EL INSTITUTO, EN OTRA DEPENDENCIA DEL SECTOR PUBLICO, O EN INSTITUCION PRIVADA.
4. CONSTANCIA DE SUB-ESPECIALIDAD MINIMA DE SEIS MESES, MAESTRIA Y DOCTORADO.
5. ACREDITACION DE TRABAJOS TECNICOS O CIENTIFICOS PUBLICADOS (LIBROS Y/O ARTICULOS).
6. POR ACREDITAR PARTICIPACION EN COLEGIOS O ASOCIACIONES PROFESIONALES ACADEMICAS: CERTIFICACION DEL CONSEJO, MIEMBRO ASOCIADO O SOCIO ACTIVO.
7. CONSTANCIA POR MENCION HONORIFICA EN EXAMEN PROFESIONAL O DE POST-GRADO EN GRADO ESCOLAR Y/O ESPECIALIDAD.

OBSERVACIONES:

QUEDA ABIERTA LA INSCRIPCION A PARTIR DEL 12 DE JUNIO AL 25 DE JUNIO DEL 2002

POR AUTORIDAD:
 DR. JOSÉ LUIS MACÍAS OCHOA
 DR. FELIPE DE J. TABUADA ORTIZ

REPRESENTANTES
 SECRETARIO TECNICO
 TMA ANDREA CERVANTES VILLATAN

POR SINDICATO:
 DR. BENJAMÍN NATORAL MUÑOZ
 DR. JUAN MENDEZ VELAZQUEZ

ANEXO G

UBA Y FECHA		FECHA DE IMPRESO	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	
NOMBRE DEL TRABAJADOR		NO EMP.	E.F.C.	
A. TÍTULO		CIVIL DE PUESTO	CIVIL DE ADSCRIPCIÓN	
DIR. DIVISION O DELEGACION		CENTRO DE TRABAJO		
EVAL. UBA O SERVIDO		MÉTODO EVALUADO		
NOTA: EN EL PARÉNTESIS DE CADA FACTOR LA CALIFICACIÓN QUE CORRESPONDA DE ACUERDO A LOS SIGUIENTES VALORES:				
EJEMPLO: (1) = 5 (2) = 4 (3) = 3 (4) = 2 (5) = 1				
FACTOR	PERSONA QUE EVALUA			TOTAL
	COMPAÑEROS DE TRABAJO	JEFE PUESTO	TRABAJADOR AUTOCALIFICACIÓN	
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	()	()	()	()
POSERL DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES NECESARIAS PARA DESARROLLAR LAS LABORES QUE LE CORRESPONDEN	()	()	()	()
RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA	()	()	()	()
CUMPLIMIENTO DE LAS ÓRDENES Y ADVERTENCIAS	()	()	()	()
DISPONIBILIDAD DE SUS SUPERIORES	()	()	()	()
CANTIDAD DE TRABAJO	()	()	()	()
DISPONIBILIDAD PARA REALIZAR UN MAYOR NÚMERO DE ACTIVIDADES A LAS QUE LE CORRESPONDEN	()	()	()	()
INICIATIVA	()	()	()	()
UTILIZACIÓN RACIONALMENTE MATERIALES, EQUIPO Y TIEMPO DE ACUERDO A SUS FUNCIONES OBSERVANDO MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL	()	()	()	()
CONTRIBUCIÓN PARA ADELANTAR CONSTRUCTIVAMENTE Y PORTAR MEJORES AL TRABAJO	()	()	()	()
EFICACIA	()	()	()	()
PRECISIÓN Y CUIDADOSIDAD CON QUE REALIZA SUS ACTIVIDADES	()	()	()	()
SUBORDINACIÓN RESPECTU DE SUPERIORES	()	()	()	()
OCCASIONACIONES	()	()	()	()
DISPONIBILIDAD PARA ADELANTAR A SUS COMPAÑEROS MEDIANTE RECURSOS Y TIEMPO ADICIONAL PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS COMUNES	()	()	()	()
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	()	()	()	()
ORDEN EN QUE CUMPLE CON SU HORARIO Y OTRAS LABORABLES DE ACUERDO AL REGLAMENTO DE CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO	()	()	()	()
CAPACITACIÓN	()	()	()	()
INTERÉS POR LA SUPERACION PERSONAL Y APLICACION DE CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN SU TRABAJO	()	()	()	()
RELACIONES INTERPERSONALES	()	()	()	()
TRABAJO EN EQUIPO EN RELACION CON SUS SUPERIORES, COMPAÑEROS Y SUBORDINADOS	()	()	()	()
SUB-TOTALES				
TOTAL				

NOTA: FORMATO PARA SER LLENADO POR EL SUBCOMITÉ MIXTO EN SU PRIMERA COLUMNA CON EL PROMEDIO DE LAS EVALUACIONES DE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO EFECTUADAS EN EL FORMATO DE PROPUESTA DE CANDIDATOS Y POR EXCEPCIÓN, ES DECIR EN CASOS DE EMPATE SERÁ CALIFICADA POR EL JEFE INMEDIATO Y EL PROPIO TRABAJADOR.

ANEXO H

SECRETARÍA DE SALUD EN EL ESTADO DE OAXACA
 DIRECCIÓN GENERAL DE ATENCIÓN MÉDICA
 DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE SALUD
 CLÍNICA DE EMERGENCIA

CONTINGENCIA ANUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL GRUPO _____ UNIDAD APLICATIVA _____

NOMBRE: _____

ASPECTO A EVALUAR	FEBO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENERO	FEBR	MAR	ABRIL	MAYO	JUNIO	PROMEDIO ANUAL
EFICACIA													
EFICIENCIA													
INTENSIDAD													
CALIDAD													
PREVENCIÓN													
RESPONSABILIDAD													
DISCIPLINA													
ASISTENCIA													
PUNTUALIDAD													
PERMANENCIA													
TOTAL													
FRASE DEL INTERESADO													
NOMBRE Y FIRMA DE LA PERSONA QUE EVALUA													
OBSERVACIONES													

DIRECTOR DE LA UNIDAD _____ JEFE MEDICATO _____ REPRESENTANTE SINDICAL _____
 NOMBRE Y FIRMA _____ NOMBRE Y FIRMA _____ NOMBRE Y FIRMA _____

Técnica de detención del pensamiento

Los pensamientos negativos preceden invariablemente las emociones del mismo tipo. La persona se siente tal como piensa. Si se pueden controlar los pensamientos, los niveles de estrés pueden reducirse de forma significativa. Con esta técnica lo que se trata es de cortar la cadena de pensamientos estresantes que tienen las personas. Los pasos son los siguientes:

1. Saber que pensamientos negativos se quiere cortar. Se trata de preguntarse que es lo que pasa por su cabeza que le genera malestar.
2. Establecer cuál es el estímulo de corte que se va a utilizar para detener el pensamiento. Por ejemplo decir ya basta!, yano me molesta!, puede servir para detener el pensamiento negativo. Otra forma es pegando contra una mesa, pararse de golpe, entre otros.
3. Centrar la atención en otra cosa distinta. Después de cortar la secuencia de pensamientos que causan estrés, se debe centrar la atención de lo que se tiene que hacer en ese mismo momento.

En caso de ser necesario se pueden repetir los pasos mencionados.

Aromaterapia

La aromaterapia se basa en el uso de aceites esenciales para resaltar la armonía y el bienestar del cuerpo, mente y espíritu. Estudios parados indican que ciertas aromas actúan sobre el sistema nervioso central sugiriendo que la aromaterapia puede aumentar los niveles de rendimiento laboral, de repetición de información y de relajación. En la casa o en el trabajo se pueden utilizar velas, popurri de flores, aromatizadores, lociones corporales, etc. A continuación se mencionan algunos aromas y sus beneficios:

Eucalipto: Da claridad mental, visión y determinación.
 Romero: Proporciona energía y concentración.
 Sándalo y eroli: Dan tranquilidad y relajación.
 Jazmín: Aumenta la confianza en uno mismo y da optimismo.
 Marzanilla: Brinda equilibrio, serenidad y objetividad.

Técnica de autohipnosis

Esta técnica consiste en crear una visualización que lo ayude a entrar a un estado hipnótico, al fin de relajarse. Antes de seguir las siguientes pas, debe realizar una relajación corporal.

1. Imagine que una capa luminosa recubre su cuerpo a treinta centímetros de su piel.
2. Visualice, tratando a la vez, de sentir en su cuerpo corrientes de energía que desciende hacia su piel.
3. Comenzará a sentir una sensación de hormigueo que lo recorre de la cabeza a los pies, que luego se hará constante y continua.
4. A partir de este momento usted se encuentra en condiciones para abandonar su cuerpo físico.
5. Imáginese flotando por el aire, quitándose luego de este trance, comience a dormirse.
6. Para regresar al cuerpo físico, solo debe despertar. Se recomienda que esta técnica se practique cuando haya otra persona que la pueda supervisar.

Aquí va el logo
del organismo

Aquí va el nombre y dirección del organismo.

TÉCNICAS PARA
ELIMINAR EL ESTRÉS

Tú eres importante para nosotros

TÉCNICAS PARA ELIMINAR EL ESTRÉS

Para nosotros es muy importante que nuestros trabajos nos dejen bien, que nos gusten, que nos permitan sentirnos bien. Por eso es importante que aprendamos a manejar el estrés. A continuación se describen algunas técnicas que sirven para reducir el estrés, la fatiga y las tensiones laborales. Algunas de estas técnicas las pueden aplicar cuando tengan algún momento libre durante el trabajo, ya que contienen de 2 a 8 minutos de duración suficiente para practicarlas.

Técnica de respiración abdominal.

La técnica que a continuación se explica sirve para prevenir el estrés. Todos respiramos, pero no siempre lo hacemos en la forma adecuada para que nuestro organismo reciba la cantidad de oxígeno necesario. Pasos para realizar una correcta respiración:

1. Coloque una mano en el abdomen y note cómo con cada inhalación, éste se eleva y desciende con cada exhalación.
2. Presione suavemente el abdomen para hacer que el aire pase hacia el pecho y los pulmones.
3. Retenga el aire 2 o 3 segundos.
4. Exhale el aire por la boca, suave y lentamente. Compruebe que lo primero que se contrae es el abdomen. Después notará cómo el aire va saliendo desde los pulmones hacia la boca a la vez que todas las músculos del tórax se van relajando y se emite un ligero susurro mientras se expulsa el aire.

Al hacer la respiración abdominal sus órganos internos reciben el aire necesario para ser masajeados, esto los relaja y su mente que estuvo concentrada en el ejercicio también fue oxigenada debidamente y se mantendrá clara y serena.

Técnica de relajación progresiva

Antes de comenzar a practicar dicha técnica primero es necesario realizar tres respiraciones lentas y abdominales. Después se realizan los pasos siguientes (repetir cada ejercicio tres veces):

1. Relajación de cara, cuello y hombros en el orden siguiente:

Forete: Arruga ejerciendo tensión sobre el puente de la nariz y alrededor de las cejas.

Ojos: Abrir y cerrar los ojos.

Nariz: Arruga ejerciendo tensión en el puente y alitas.

Boca: Sonreír ampliamente.

Lengua: Presionar la lengua contra el paladar.

Mandíbula: Presionar los dientes.

Labios: Arruga como para dar un beso.

Cuello y nuca: Hacer movimientos del cuello sin y derecha e izquierda.

Hombros y cuello: Elevar los hombros con presión contra el cuello.

2. Relajación de brazos y manos con la siguiente progresión: Contraer sin mover primero un brazo y luego el otro con el puño apretado, notando la tensión en brazos, antebrazos y manos.

3. Relajación de piernas: Estirar primero una pierna después la otra, levantando el pie hacia arriba y notando la tensión en piernas, trasero, muslo, pie, rodilla y pantorrilla.

4. Relajación de tórax, abdomen y región lumbar. Estas ejercicios se hacen sobre una silla:
Espalda: Levantar brazos hasta formar ángulo recto con antebrazos y llevar codos hacia atrás.
Tórax: Inspirar y retener el aire durante unos segundos en los pulmones. Espirar lentamente.
Estómago: Tensar el estómago hasta notar dicha tensión en ombligo y alrededores.
Cintura: Tensar nalgas y muslos. El trasero se eleva de la silla.

El último paso después de cada sesión, es realizar tres o cuatro respiraciones profundas.

Técnica de meditación trascendental

Esta técnica consiste en la relajación mental sin necesidad de concentrarse en nada, es decir la mente en blanco completamente. Colóquese en una posición cómoda para usted y debe repetir varias veces la palabra OM hasta que se disipen los pensamientos.

Técnica de meditación a través de la visualización

1. Concentración sobre figuras geométricas. Consiste en representar en la mente cualquier figura geométrica: cuadrado, círculo, polígono. Luego se colorea mentalmente la figura, se le da luminosidad o también se le aumenta el tamaño.

2. Concentración sobre paisajes. Imaginar un paisaje con todas las detalles: cielo, horizonte, tierra, flores, y recorrerlo todo, incluso viéndose a usted mismo en él.

3. Concentración sobre colores. Selecciona un color y representarlo en la mente con el mayor detalle. Se recomienda trabajar con colores blancos y dorados, porque son colores que transmiten paz y relajación.

4. Visualización sobre un punto luminoso. Se realiza encendiendo una vela o un incienso en una habitación a oscuras. Se sitúa más o menos a un metro de usted, y la observa sin tocarla y sin parpadear mucho.

5. Proyección mental. El ejercicio se realiza con algún objeto que le sirva de medio, como por ejemplo un árbol, una flor, una manzana. En primer lugar se trata de imaginar el objeto en su mente y recorrerlo a detalle. El segundo paso es fundirse con el objeto como si formara parte de usted o como si el objeto formara una sola unidad. El tercer paso es que se observe a usted mismo desde el objeto. Y el cuarto paso es repetir la primera parte mirando al objeto delante de usted en su mente.

Técnica de meditación con música

Consiste en una relajación mental a través de la música llamada de la nueva era o música d'áica. Se debe dejar la mente libre e interiorizar la música como si formáramos parte de ella, dejándonos llevar por su armonía. Es muy importante que la respiración sea fluida y sin esfuerzos. Entrados en la música, podemos sentir la vibración de los sonidos.

ANEXO J

Blank area for logo and organization name.

Aquí va el logotipo del organismo

Aquí va el nombre y la dirección del organismo.



En las últimas años, al estrés algunos también lo llaman síndrome de Burnout, término introducido en la década de las setentas. El psicólogo Herbert Freudenberger en el año de 1974 lo definió como: "el Burnout es fallar desgastarse o sentirse exhausto debido a las demandas excesivas de energía, fuerza o recursos."

Fórmulas contra el síndrome de Burnout:











1. Aprenda a manejar y afrontar el estrés. Se debe encontrar soluciones, no ignorar el estrés. El primer paso es detectar lo que está causando el estrés. Para poder identificarlo hacer una lista de lo que le molesta de sus quejas. Por último clasificar las quejas en orden de importancia e identifique sobre cuáles puede actuar.
2. Cambie de perspectiva. Cuando hay estrés las cosas pueden perder toda proporción. Es mejor ver los problemas como algo pasajero que pronto tendrá solución o como si estuviera viendo una película que a fin de cuentas terminará bien.
3. Busque detrás de la escena. A veces en el trabajo pasan más cosas de las que puede captar el ojo humano. Se recomienda buscar las causas del estrés en donde menos se le ocurre. A veces pasa que las cosas están en frente y no las vemos.
4. Aprenda a leer las señales del estrés. Si está trabajando y tiene dolor de cabeza, rigidez de cuello y manos temblorosas, deténgase y tómese un descanso. Salga a caminar, respire hondo. Más vale terminar una tarea a dejar varias inconclusas.
5. Cambie lo que pueda. Haga una lista de todas las personas, funciones, condiciones, etc. que le rodean. Encierre en un círculo las que incrementen su estrés laboral.

Por último, busque introducir cambios con las que pueda mejorar los aspectos que le molestan.

6. Varíe la cantidad y tipo de trabajo que realiza. Use su creatividad, aunque tenga el mismo trabajo de hacer tiempo, no se acostumbre a hacer siempre las mismas cosas.
7. Salga del área de trabajo durante el descanso. Un cambio completo del entorno ayuda a olvidar por un momento las tareas que debe realizar reduciendo su estrés.
8. Recurra al humor para aligerar una situación tensa. Más de los problemas, el buen uso del humor puede lograr levantar su ánimo y el de la gente que lo rodea.
9. Normalice las cuestiones de trabajo con su vida familiar.
10. Establezca nuevos objetivos para su desarrollo personal y profesional. Fijese objetivos positivos y realistas y mida sus progresos.
11. Establezca y utilice las habilidades de deporte. La familia, los amigos y sus compañeros pueden ayudarle a encontrar alternativas para solucionar sus problemas.
12. Cúidese y crea en usted y sus capacidades. Si lleva una dieta balanceada, hace ejercicio y duerme bien es más probable que le pueda hacer mejor frente a los problemas. Aprenda de los errores.

ANEXO K

ANEXO K1

1.- Número: Nombre del empleado:				
Indicaciones: Marque con una x la respuesta que elija el usuario.				
2.- ¿Cómo califica el servicio que le dio la persona que lo atendió?				
 Excelente	 Bien	 Regular	 Mal	 Pésimo
3.- ¿Lo atendió rápido?				
 Muy rápido	 Rápido	 Regular	 Lento	 Muy lento
4.- ¿Qué es lo que más le gustó de la atención que le brindó?				
5.- ¿Qué es lo que menos le gustó de la atención que le dio?				

Elaboración propia.

ANEXO K2

Presentación de módulo.	
	

Elaboración propia.