



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LA MOTIVACION EN UNA INSTITUCION  
DESCENTRALIZADA.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**PARA OBTENER EL TITULO DE :**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A N :**

**Cruz Cruz Ma. Otilia**

**Sánchez Mijangos Irma Leticia**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:**

**L. A. E. JOSE GPE. ARRIAGA G.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## I N D I C E

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

CAPITULO I	REFLEXIONES PRELIMINARES	3
CAPITULO II	LA MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES	5
	- DEFINICION	16
	- TEORIA DE FREDERICK HERZBERG	25
CAPITULO III	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	35
CAPITULO IV	HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION	38
CAPITULO V	DETERMINACION DEL UNIVERSO	42
	- CONOCIMIENTO DEL MEDIO	50
	- DETERMINACION DE LA MUESTRA	57
CAPITULO VI	INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACION	62
CAPITULO VII	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	72
CAPITULO VIII	RECOPIACION DE LOS DATOS	74
CAPITULO IX	ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION	79
CAPITULO X	CONCLUSIONES	108

### R E F E R E N C I A S

### B I B L I O G R A F I A

## INTRODUCCION

El hombre por naturaleza es complejo, y esta complejidad evita determinar o predecir el comportamiento exacto ante ciertos estímulos; no se sabe como van a ser sus reacciones con precisión.

Los estímulos mueven al hombre y existen en él motivos, sentimientos, un equilibrio emocional, un carácter determinado para actuar de una o de otra forma. Sus impulsos lo llevan a la búsqueda de la satisfacción o de su propio ego, por lo tanto las diferencias individuales en la personalidad de cada uno de nosotros, son las que determinan el que algunos respondan vigorosamente a un impulso, a un motivo.

Buscar el equilibrio de los anteriores elementos, es lograr una buena motivación, y crear en el individuo el interés por el trabajo, de manera que le resulte satisfactorio, interesante, motivante; es labor de una adecuada motivación, y aún mejor, puede causar reacciones de mayor productividad.

Mucho se ha hablado de la motivación, dándole a ésta diferentes enfoques, ya sea la motivación dirigida hacia vendedores, la que se aplica en empresas privadas, también existe la motivación hacia el paciente, la que se imparte de manera individual o grupal, etc., por lo general se habla de motivación en empresas lucrativas, donde la motivación no es una técnica o base para el logro de los objetivos, es algo más, es una necesidad.

Pero que sucede en Instituciones, que sólo fueron creadas para la educación, para la docencia y la investigación, como es en este caso la Universidad Nacional Autónoma de México, de donde de este inmenso universo, hemos elegido a una de las Instituciones que lo conforman, asignándole para efectos de nuestra investigación: "Institución Descentralizada".

En capítulos posteriores, exponemos la "Teoría Motivacional", cuyo autor es Frederick Herzberg, dicha teoría es la base de nuestra investigación.

La teoría de Herzberg, es una teoría dirigida

hacia el trabajo, y se ha elegido por su aplicabilidad - en la práctica laboral, pensando que la teoría dentro del ambiente de trabajo tiene sentido, sólo si la conducta - motivada tanto de la gerencia, como de los empleados, - realmente contribuye a lograr los fines de la organiza-- ción.

Así de esta forma, veremos el ámbito donde se desenvuelven los trabajadores en relación a la Institu-- ción, ya que los trabajadores ofrecen sus conocimientos, su trabajo en sí y hay que tomar en cuenta que ellos pue-- den ofrecer más sabiendo encauzar esos conocimientos, -- buscando la cooperación y fomentar el entusiasmo del in-- dividuo, no sólo en beneficio del trabajador, o en bene-- ficio de la Institución, sino también en beneficio de una sociedad, porque después de todo, formamos parte de un - sistema, en el cual, el comportamiento de cualquiera de los elementos repercute en ellos mismos.

## CAPITULO I

### REFLEXIONES PRELIMINARES

## CAPITULO I

## REFLEXIONES PRELIMINARES

El comportamiento del hombre dentro de las organizaciones, ha sido motivo de polémica entre los altos Directivos de las mismas, en virtud de la incompatibilidad, entre sus necesidades y las de los subordinados, -- además las conjeturas que se manejan sobre la naturaleza del hombre, no son acordes a la conducta manifestada por éstos últimos.

Considerando la problemática que este tema encierra, los responsables de la presente investigación, nos hemos inclinado a incursionar sobre la motivación del hombre en las empresas, porque creemos que es una de las alternativas que se tienen para hacer posible la integración del elemento humano en ellas, y además es una opción que se eligió para explicar el porque la gente trabaja como lo hace, respetando invariablemente la relación causa-efecto.

Para comprender la conducta humana en el trabajo, es muy útil conocer algo sobre los valores según los cuales vive la gente, y sobre las satisfacciones que acompañan al tipo de trabajo que desarrollan.

La satisfacción por el propio empleo, está influenciada tanto por el grado de interés que genuinamente le inspira el trabajo, como por su actitud hacia la situación laboral completa, en cuyo panorama interviene la organización, el supervisor y los compañeros del empleo en cuestión.

Aquel trabajador que tenga motivación elevada, generalmente es mejor en cierto aspecto a aquel que no la tiene, ya sea que produzca más o que falte menos a su trabajo, o que ponga mayor voluntad y cooperación en el desempeño de su trabajo.

Una motivación llevada compensará todo aquello que se derive de condiciones desfavorables, como podría ser la fatiga, el ruido o el calor. Cuando una persona está convencida de que desempeñando su trabajo con eficiencia y cuidado, logrará la satisfacción de sus deseos y necesidades, cabe esperar razonablemente que este indi

viduo desarrollará su trabajo con la mayor voluntad de hacerlo bien y lo más eficiente posible; aún ante condiciones de trabajo que no sean del todo satisfactorias.

Cuando un individuo relaciona sus objetivos o metas que persigue con su trabajo; con las metas de la empresa considerada en conjunto, y ve que estas van aparejadas; su motivación hacia la empresa se identificará con sus intereses y cabe esperarse que su trabajo se enfoque hacia una mejor cooperación con la empresa.

Conociendo las motivaciones del individuo; el empresario podrá corregir sus planes y encauzarlos hacia la satisfacción de las motivaciones al trabajador; para así lograr el aprovechamiento máximo de las capacidades y eficiencia de los trabajadores de que dispone, buscando un ambiente de armonía entre trabajador y empresa.

Dentro de nuestras inquietudes; también está el conocer la causa de las necesidades económicas; de seguridad; de status; saber el porque el personal se encuentra laborando dentro de la organización.

Y para conocer como se comportan los factores higiénicos-motivadores; que son los elementos esenciales de la Teoría Motivacional de Frederick Herzberg, damos principio a nuestra investigación.

## **CAPITULO II**

### **LA MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES**

## CAPITULO II

## LA MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES

## ANTECEDENTES:

Si se tiene conocimiento de los integrantes de la organización (recursos humanos, materiales y técnicos) la productividad y aprovechamiento pueden ser mejores. - Sin embargo, tenemos que generalmente se presta más atención a los elementos técnicos y materiales, descuidando al elemento humano, que es el que va a lograr los resultados.

Es importante hacer una relación histórica sobre el origen de la motivación y la conceptualización del hombre en la organización, a través de las diferentes etapas de la administración, para poder tener una visión general de cómo se ha ido transformando el interés de la organización con respecto a sus integrantes.

La motivación se manifiesta por primera vez en Grecia, cuna de la especulación y de grandes filósofos; en donde se encuentran referencias acerca del porque de la conducta de los humanos.

Pitágoras clasifica a los hombres en relación a los objetos amados, dividiéndolos en tres grupos:

- Aquellos que aman la riqueza y los placeres;
- Los amantes del poder y actividades prácticas y,
- Quienes aman la contemplación y sabiduría.

Sócrates considera a la voluntad el eje del comportamiento y así, toda acción humana es producto de una causa determinada.

Las acciones acertadas son fruto del conocimiento, las acciones equivocadas de la ignorancia; y así tiene que ser también en la ciencia de la conducta humana. El objetivo de todo hombre es el conocimiento y la sabiduría.

Su discípulo Platón, encuentra que la razón y causa de todas las cosas es el bien. Las acciones humanas son consecuencia de una causa determinada, sólo que Platón considera además de la razón, al corazón y al cuerpo como las facultades en las que se basan y originan las conductas.

Aristóteles clasifica como facultades mentales a la voluntad, los deseos o los impulsos; la voluntad es

una facultad apetitiva, cuyo objeto es el bien aprendido por la mente, gozando de libertad para elegirlo y a través de la observación, llega a describir, interpretándolo como comportamiento humano.

Una acción se lleva a cabo mediante varios aspectos o es el producto de varias causas, de las cuales la más importante es el motivo por el cual un comportamiento es realizado. Para él, la mente al igual que el alma, es una entidad diferente al cuerpo, es un aspecto dinámico que constantemente indaga el porque de una cosa y su fin o meta es el objeto que la satisface.

Existió un grupo conformista llamado "Los escépticos", éste era un grupo de personas que dudaban de la verdad o eficiencia de lo admitido generalmente por los demás. Es un grupo con tendencia a la comodidad, su criterio en relación a la conducta es de las costumbres y creencias con que han sido educados.

Se caracterizan por no creer en las teorías y argumentos, o sea que para ellos, son las pautas preestablecidas en su sociedad y cultura, las únicas explicaciones a la conducta.

En la Edad Media, Santo Tomás de Aquino hace una diferenciación entre el hombre y los animales, ya que ambos tenían un alma sensitiva, sólo que en el hombre se daba el raciocinio y considera a la psicología como el estudio de la naturaleza humana, en la que el estudio de los actos, comportamiento y hábitos del hombre, son el objetivo.

El concepto de instinto como factor que determina la conducta de los animales, se considera como un estímulo interior que lleva a los animales a realizar actividades encaminadas a la propia conservación y a la de su especie.

René Descartes le da al hombre el derecho de opinar, junto con la obligación de dudar. Se tiene la creencia que Dios concedía la inteligencia al igual que los procesos afectivos, por lo que no habrá comparación entre el hombre y los animales.

Emmanuel Kant, dice que la realidad moral y re

ligiosa esencial no se encuentra en el campo del conocimiento, sino en el proceso de la voluntad. Asimismo, no hay influencia alguna para las acciones buenas y malas, ni éstas se encuentran determinadas por algo específico, sino más bien es la voluntad la que debe elegir basándose en la ley moral.

La corriente Hedonista, de origen griego, que se rige por el principio del placer, proclamando que el fin que mueve a una persona es el logro del placer, o sea la motivación que tiene el hombre al actuar es obtener el gozo y evitar el displacer, postura atacada por P.T. Young, para quien si bien, se evita generalmente lo displacentero y si se asocia lo agradable con su búsqueda.

Otra objeción a que esta postura constituya una teoría motivacional, es el hecho de desconocer las razones que producen placer para algunas personas, ya que lo que puede ser placentero para una, puede no serlo para otras.

A fines del siglo XIX, en Alemania, Wilhem Wundt, funda el primer laboratorio científico, aportando conceptos y métodos de trascendental valor a la psicología. Para Wundt, existe una relación entre los procesos orgánicos observados en su laboratorio y los fenómenos psíquicos. Para él, la voluntad es una forma de la actividad interna, es decir, atribuye al instinto (movimiento automático; forma primitiva del movimiento voluntario) un papel fundamental, pues de él se derivan las demás manifestaciones de vida. (1).

Con Freud, surge la diferenciación entre estímulo e instinto, al considerar que el instinto actúa como una fuerza constante, procedente del exterior, que puede ser suprimido por medio de un acto adecuado.

Freud también da el nombre de "necesidad", al estímulo instintivo y dice que es la "satisfacción" de la necesidad lo único que la va a suprimir, ya que por naturaleza procede en el interior del cuerpo y querer huir de éste sería poco eficaz.

Propone Freud dos grupos fundamentales de instintos:

- a) Instintos de vida, EROS, que incluyen:  
Los instintos sexuales (reproductores); y  
Los instintos de conservación o mantenimiento de la vida.
- b) Instinto de muerte, TANATOS, cuya tendencia principal es la vida.

Por lo tanto los instintos son considerados como verdaderos motores de toda actividad.

A principios de este siglo, al hombre se le tomaba como a un robot, o sea una máquina a la cual había que sacarle el mayor provecho y productividad posible; sin importar sus valores, objetivos, afectos, aspiraciones y demás factores espirituales, sociales, culturales, etc., que constituyen esencia de la naturaleza humana.

#### ESCUELA CIENTIFICA.

Sus principales exponentes:

Frederick W. Taylor  
Henry Fayol

Frederick Taylor en su libro "Principios de Administración Científica", estableció los siguientes principios:

- Rationalización del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
- Selección y capacitación de los trabajadores.
- Salarios e incentivos.
- Organización funcional.

Taylor decía, que para realizar una operación existían 20 o más procedimientos logrando con esto la efectividad, dejando a un lado la eficiencia.

Una de las observaciones que se le hacen a Taylor sobre su estudio, es que los trabajadores no eran sino engranes de la maquinaria y no se les atribuía más interés que los propios del ser irracional. Buscaba exprimir al trabajador en beneficio del patrón.

Henry Fayol se percató, que en el manejo de las organizaciones se podría llegar a la tecnificación y al establecimiento de principios.

Fayol le dá el carácter de ciencia a la administración. Encontró que todas las actividades de una empresa industrial podrían ser divididas en seis áreas que pueden ser comparadas con las actuales:

Áreas Funcionales Henry Fayol	Áreas Funcionales Actuales
Operaciones Técnicas	Producción
Operaciones Comerciales	Comercialización, Abastecimiento
Operaciones Contables	Contabilidad, Estadística
Operaciones Financieras	Finanzas
Operaciones de Seguridad	Recursos Humanos
Operaciones Administrativas	Prever, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar.

Hace una diferenciación entre Administración y Gerencia; administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar, y Gerencia, es conducir a la empresa hacia un objetivo tratando de sacar el mejor provecho de todos los recursos con los que dispone.

Notando que los principios de la Administración son flexibles, que no son absolutos, además deben ser utilizables independientemente de que las condiciones sean especiales o cambiantes, Fayol formuló 14 principios:

- 1.- División del trabajo.
- 2.- Autoridad y responsabilidad.
- 3.- Disciplina.
- 4.- Unidad de mando.
- 5.- Unidad de dirección.
- 6.- Subordinación del interés individual al general.
- 7.- Remuneración.
- 8.- Centralización.
- 9.- Jerarquía de autoridad.
- 10.- Orden.
- 11.- Equidad.
- 12.- Estabilidad en la técnica de un cargo o puesto.
- 13.- Iniciativa.
- 14.- Espíritu de grupo.

Define el Perfil del Administrador con las siguientes características: Cualidades Físicas, Cualidades Intelectuales, Cualidades Morales, Cultura General, Congcimientos Especiales y Experiencia.

La capacidad administrativa puede y debe ad-

quirirse como la capacidad técnica, primero en la escuela y luego en el taller.

Fayol observa un entendimiento de la universalidad de los principios. Una y otra vez señala que éstos no sólo son aplicables a los negocios, sino también a las empresas políticas, religiosas, puesto que, toda empresa requiere de una administración, la formulación de una teoría es necesaria para su efectiva enseñanza.

#### ESCUELA HUMANO-RELACIONISTA:

Elton Mayo

El humano relacionismo es un sistema completo de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio y de influencia ideológica en los miembros de la organización.

Partiendo de los experimentos en la Western Electric's Hawthorne Works, fue elaborada la teoría de las relaciones humanas como un complejo de actitudes e instrumentos en la jerarquía de dirección sobre la base de la creación de la ilusión acerca de una relación más humana dentro de la empresa.

El humano relacionismo en sentido amplio encierra todos aquellos esfuerzos tendientes a la manipulación de las relaciones sociales dentro de las organizaciones de diferentes sectores.

Con los estudios de Elton Mayo, la conducta humana comienza a cobrar importancia. Se buscaba incrementar la producción modificando factores del medio ambiente, como iluminación, descanso, etc.; sin embargo, al eliminarse estos factores, el resultado volvió a ser un incremento en la producción resultando lo contrario a lo esperado.

#### ESTRUCTURALISMO

La corriente estructuralista se identifica claramente por el análisis que realiza sobre las relaciones de la unidad productiva con el sistema social que lo rodea.

Sus características son:

- Analiza los elementos formales e informales de la organización, así como la relación que existe entre ambos.
- La extensión de los grupos informales y su relación - dentro y fuera de la organización.
- Estudio de los estímulos materiales, como sociales, la interdependencia entre ambos y la influencia mutua.
- Estudio de las relaciones, intercambio, influencia entre la organización y su medio ambiente.
- Análisis de todo tipo de organizaciones.

El estudio de la Escuela Estructuralista se centra en los siguientes puntos:

- Los objetivos de la organización.
- La tipología de las organizaciones.
- Las relaciones sociales dentro de la organización.
- Los conflictos en la organización.

Al igual que las otras Escuelas predominan algunos exponentes que presentamos a continuación, pertenecientes a la Estructuralista.

#### RENATE MAYNTS

Su obra "Sociología de la Organización", la cual se basa en 3 puntos principales:

1. El individuo y su comportamiento en diversas organizaciones.
2. El análisis sociológico de las estructuras y procesos de diversas organizaciones con base a las estructuras.
3. Analiza las relaciones entre el individuo y la sociedad o el estado y ante todo para la libertad que el individuo puede conservar en éste.

Sus principales aportaciones:

- Estructuras de autoridad y tipología de las organizaciones.
- Estructura de la comunicación.
- Disfuncionamientos estructurales y conflictos.
- Formalización y burocratización.

**MAX WEBER**

Su obra, "Economía y Sociedad", analiza la autoridad y el poder, así como las organizaciones y su burocracia, además analiza un modelo ideal de éstos, las relaciones y sus organizaciones.

Sus principales aportaciones:

1. Concepto de Burocracia
2. Concepto de Autoridad
3. Modelo Ideal de Burocracia

**NEOHUMANO RELACIONISMO**

El Neohumano Relacionismo tiene como objeto principal el análisis de las relaciones humanas dentro de la organización y la búsqueda de una mayor estabilidad y armonía de ésta.

Las teorías que se desarrollan dentro de esta escuela son la Teoría "X" y "Y", de Douglas Mc Gregor, siendo uno de los representantes de esta escuela, así como la Teoría de Sistemas y Escuela Cuántica; Administración por Objetivos; Neohumano Estructuralismo (Desarrollo Organizacional y Desarrollo Institucional).

Douglas Mc Gregor, señala que el progreso de toda profesión acompaña la capacidad de predecir y controlar, así tiene también que ocurrir en la Administración de Empresas.

El buen administrador depende en grado considerable de su capacidad de predecir y controlar la conducta de los hombres a su cargo.

Las organizaciones tradicionales parten de 3 proposiciones básicas para someter al hombre a la organización y a controlar su conducta. Estas proposiciones son la base de una posición que domina en la Teoría "X", dice que el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evita siempre que pueda.

Debido a esta tendencia humana a rehuir al trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza y ser controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el -

esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

El ser humano prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada seguridad.

La Teoría "Y", contiene el desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo, es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le gusta esencialmente trabajar, el control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse así mismo en función de los objetivos de cuya realización se compromete.

Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas a su cargo.

El ser humano ordinario se habitúa en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar y buscar nuevas responsabilidades.

La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto a la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes, no pequeños sectores de la población.

En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

Mc Gregor sostiene que esto no significa la ausencia del mando y la coordinación. Llega a suceder, que lo primordial era la relación humana; sin embargo, se llega a perder la autoridad y dirección debido a que el hombre se vuelve muy individualista, dificultando la estructura organizacional.

La siguiente etapa se denominó "Psicología Industrial", el concepto es "hombre-grupo". Esta etapa supone que los hombres son iguales y se dirigen a un mismo fin; sin embargo, prevalece el individualismo, ya que -

buscaban el logro de sus objetivos sin importar el de sus compañeros. El individuo trata de sobresalir entre los demás integrantes, aprovechándose de sus errores, por lo que se da un alto grado a la competencia, volcándose en un resultado de mayor productividad.

En 1965 tenemos la "Psicología Organizacional", donde el hombre no sólo es parte de un grupo, sino es el hombre-organización, necesita estar organizado, ser dirigido y encaminado por un líder con el que va a interrelacionar los objetivos de la empresa y los propios.

Finalmente, en la etapa de la "Sociología Moderna", se tiene la idea del "hombre complejo", que está rodeado por factores del medio ambiente (familia, política, religión, etc.), que lo afectan y lo influyen en su vida personal y laboral. El trabajo es resultado de una labor en equipo, dándose la integración humana por primera vez en la organización, lo que da un magnífico resultado.

Los individuos son la organización, por lo que deben sentirse gusto en su trabajo, para que luchen por alcanzar el mismo fin, siendo dirigidos y coordinados por personas identificadas y aceptadas por el grupo.

## EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Todo individuo desde su nacimiento posee ciertas características básicas de la personalidad, determinadas por factores fisiológicos hereditarios, que van a ir tomando forma con el desarrollo de la persona que tiene contacto con el medio ambiente, desde la familia hasta su integración como adulto en la sociedad.

Cada persona tiene diferentes valores, objetivos, necesidades, ambiciones, sentimientos, emociones, las cuales interactúan entre sí tomando diferentes fuerzas, según sea la situación determinada, éstas conforman los "motivos" del individuo, que son el conjunto de factores internos que tienden a iniciar o sostener una actividad orientada hacia una meta o un fin.

Los motivos son: los valores, objetivos, anhelos, ambiciones, deseos, emociones, instintos, impulsos, necesidades, sentimientos.

De acuerdo a los motivos de cada individuo, se rán las metas que tendrá la persona.

Los motivos son interiores y propios del hombre y son lo que generan una acción determinada; mientras que las metas son puntos a los que se dirige el comportamiento y son exteriores al individuo.

A medida que el individuo se va desarrollando en el medio ambiente, y según sean los resultados de sus actividades y actitudes, va conformando una experiencia que le servirá como marco de referencia para reorientar nuevamente sus actividades hacia el logro de sus metas (retroalimentación).

De su experiencia obtendrá su expectativa hacia el logro de sus metas, como también la accesibilidad que tiene para lograrlas.

Existen 2 tipos de actividades: 1) La actividad dirigida hacia la meta y, 2) La actividad-meta que es el objetivo primordial. Por ejemplo: Un individuo que tiene alguna necesidad fisiológica, primero busca como satisfacerla y segundo la acción en sí.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones, también tiene gran importancia, que los objetivos de ambas partes lleguen a mismo fin. Hacer sentir al individuo que sus intereses deben estar relacionados con los de la organización. Implantar un sistema de comunicación adecuado, de tal manera que surga la retroalimentación, ya que de esta forma se puede compatibilizar dichos intereses, metas u objetivos.

## LA MOTIVACION

### DEFINICION;

Los motivos humanos se basan en necesidades, ya sea que éstas se perciban en una forma consciente o subconsciente. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos psicológicos relativos al agua, aire, alimentación, sexo, sueño y habitación.

Otras pueden considerarse como secundarias, como la dignidad, la categoría, la asociación con los demás, el afecto, la buena voluntad, la destreza y el auto conocimiento. Como puede verse fácilmente, estas necesidades varían en intensidad a lo largo del tiempo, según los individuos.

Emmanuel Kant denominó "conación" a la motivación (del latín motum, variación de movere, mover), como la última de 3 categorías psicológicas principales. Las otras son el conocimiento (cognición) y el sentimiento (emoción).

Berelson y Steiner han definido el término, un motivo, "es un estado interno que da energía, activa o mueve (de ahí motivación), y que dirige o canaliza el comportamiento hacia las metas". En otras palabras "la motivación" es un término general que se aplica a todos los tipos de impulsos, deseos, necesidades, emociones y fuerzas similares. Del mismo modo, es decir que los administradores motivan a sus subordinados a realizar aquellas cosas que esperan satisfagan sus impulsos y deseos, y que inducen a los subordinados a actuar en una forma deseada.

Para Chruđen & Sherman, la motivación es el estado o condición que induce a hacer algo. En lo fundamental, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Las necesidades que existen en él, pueden considerarse como algo que obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos (objetivos), que el individuo cree que pueden satisfacer sus necesidades.

En suma, la motivación es el conjunto de factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Los sucesos que provocan o modifican la experiencia o que pueden llegar a alterar los motivos para alcanzar una meta definida, se les denomina estímulos y pueden ser internos o externos al hombre.

Los estímulos internos se refieren a la influencia que puede ejercer el individuo en sí mismo, para reforzar sus motivos o necesidades y así lograr sus metas. Los estímulos externos se realizan por medio de un factor ajeno al hombre; pero que va a provocar una influencia en él.

Existen elementos externos que van a reforzar los estímulos (motivación), a éstos se les llama incentivos y son todo aquello que provoca, aviva, exhorta o intensifica los motivos.

Los incentivos pueden ser tangibles (remuneración, prestaciones, premios), e intangibles (reconocimientos, elogio, simpatía, castigo).

De las metas de los individuos se pueden abstraer incentivos, los que van a reforzar estímulos que puedan intensificar los motivos internos del individuo, modificando su comportamiento.

#### MOTIVACION EXTERNA

El uso de premios es muy común, ya que tienen una fuerza y energía que ayudan a lograr determinados comportamientos en los individuos, sin embargo al usarlos debe tenerse sumo cuidado, pues existen limitaciones en la motivación y es vital estar concientes de ello.

#### MOTIVACION INTERNA

Esta es la menos comprensible. Se habla de las razones básicas para que la persona haga algo, la primera es buscar el placer y la segunda es evitar el sufrimiento. Este principio es muy antiguo, y en su aplicación se olvidan otros factores creyendo que evitando el sufrimiento en la jornada de trabajo y pagando buenos salarios, la gente va a sentirse feliz. No hay que olvidar que el individuo requiere también del reconocimiento, la satisfacción y más para sentirse satisfecho.

## CONCEPTOS BASICOS DE LA MOTIVACION

En la motivación se manejan 4 conceptos básicos:

1. Penetración
2. Auto-imagen
3. Necesidades motivacionales
4. Influencia del medio ambiente

Que nos ayudan a lograr un mayor entendimiento de la motivación.

### 1. PENETRACION

Todo individuo tiene una determinada manera de percibir o interpretar las cosas que lo rodean, por lo tanto, se comportará de acuerdo a lo que tiene sentido para él. Algunas personas tienen la tendencia a ver las cosas que son más importantes para ellas, dejando a un lado las menos importantes, mientras que para otros resulten ser las más importantes.

### 2. AUTO-IMAGEN

En este concepto de la motivación es donde se halla la estructura del sistema personal. Para poder entender el comportamiento de una persona que sea ajeno, sorprendente o contrario a nuestras expectativas requiere de una forma de adentrarse en la persona y de ver el mundo como ella lo ve, puesto que desde ese marco de referencia interior el comportamiento del individuo tiene sentido, es comprensible y es razonable aunque no sea claro desde el exterior.

#### La Estructura del Sistema Personal:

El sistema personal está estructurada alrededor de 4 subsistemas básicos además de un subsistema de rivado que ejerce una fuerza unificadora con los demás:

- Valores

- Metas personales

- Habilidades

- Creencias



La fuerza unificadora es la AUTO-IMAGEN

El sistema personal es sólo un factor en esta secuencia, pero es el más complejo y el que nos dá la llave para comprender el comportamiento individual.

#### Valores:

Los valores tienden a formar la fundación del carácter de la persona, son un punto de referencia central al hombre que le dice que es realmente importante en la vida y básicamente para uno como individuo.

Son el tipo de actitudes que una persona normalmente rehúsa violar y que determinan su integridad como individuos. Los valores tienden a existir en una jerarquía, dentro del sistema personal, los valores pueden limitar el rango de metas, habilidades y creencias permitidas y tiende a evocar el más fuerte comportamiento defensivo cuando están amenazados.

#### Metas Personales:

Son aquellos objetivos o eventos en el futuro por los cuales luchamos en orden de satisfacer nuestras metas personales. La labor de un administrador requiere mantener una cierta compatibilidad entre las metas de los individuos, la de los su-sistemas de la empresa y las del sistema global.

#### Habilidades:

Son las áreas de conocimiento, habilidad y destreza que incrementan la efectividad del individuo, para desarrollarse en el mundo. La gente no nace con habilidades, debe aprenderlas aunque cada individuo tiende a ser más efectivo en algunas actividades en particular y tiende constantemente a reforzar éstas, adoptando comportamientos que las utilicen. Mientras más amplio sea el rango de habilidades del individuo, mayor será el margen de posibilidad de llevarlas a cabo y también estará en mayores posibilidades de alcanzar sus metas.

#### Creencias:

Son ideas que la gente tiene del mundo y su funcionamiento. Todo el mundo tiene creencias sobre la gente, la naturaleza humana, cómo es la vida, el mundo de los negocios. Una persona tiende a traer todas sus creencias a cada situación y buscan confirmar aquellos eventos que se ajustan a sus creencias.

La consistencia general del sistema personal está organizada por la auto-imagen del individuo, o sea,

la forma en que se ve a sí mismo. A veces la persona está envuelta en proteger su auto-imagen, que tiene dificultades en verse a sí mismo como los demás lo ven. La gente tiende a mejorar su auto-imagen, aprendiendo y desarrollándose hacia un yo ideal. Esta tendencia puede ser un problema para el individuo, el mejorar la auto-imagen de uno, puede significar el tener que cambiar algunos aspectos de ella y el cambiar la auto-imagen va en contra de la tendencia de mantenerla y protegerla.

### 3. NECESIDADES MOTIVACIONALES

Las necesidades aparentemente, son un aspecto innato y hereditario de las personas.

Existen cientos de necesidades que el hombre quiere satisfacer, las cuales van a originar junto con los motivos su comportamiento, este comportamiento, tendrá como fin la satisfacción de las necesidades. Pero es casi imposible satisfacer todas las necesidades. Por esto, el individuo tendrá que dar mayor importancia a determinadas necesidades de acuerdo con la fuerza o intensidad con que éstas se presentan. Una vez que se satisface una necesidad, otra toma mayor fuerza, y así sucesivamente.

Las necesidades del individuo cubren 3 aspectos, que son:

- Intensidad de la necesidad
- Grado de expectativa
- Importancia de la meta

#### Intensidad de la Necesidad:

Este punto es determinante en el momento que el individuo satisface su necesidad, ya que es importante la fuerza de la misma. La intensidad de la necesidad es diferente para todos, pues cada quien la siente de distinta forma.

#### Grado de Expectativa:

Cuando un individuo tiene una necesidad y cuenta con una expectativa (experiencia), se genera una motivación que intensificará su comportamiento para lograr la satisfacción de su necesidad (cumplir meta). Esto es, que el individuo se anticipa al futuro basado en una expectativa que refuerza su comportamiento, ayudándolo a

lograr lo que desea.

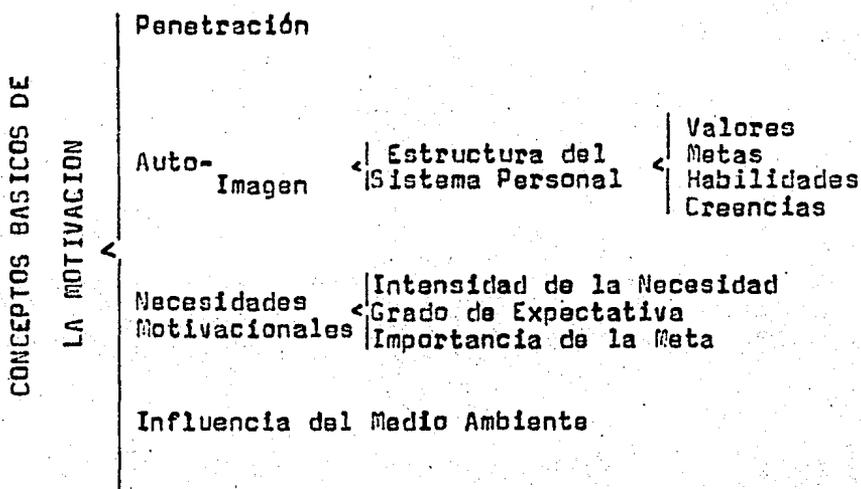
**Importancia de la Meta:**

Importancia que se le dá a los resultados esperados. En la medida que el tiempo transcurre, aprendemos, modificamos, cambiamos o intensificamos ciertas actitudes; como resultado, también aprendemos a dar valor e importancia a lo que esperamos de nuestro comportamiento, lo cual facilita el dar importancia y valor a nuestras metas.

Estos 3 aspectos mencionados, relacionados con el concepto de necesidad, influyen en la motivación. Si se dá la intensidad de la necesidad, la expectativa de la satisfacción del resultado y la importancia de la meta, se logrará un alto grado de motivación.

**4. INFLUENCIA DEL MEDIO AMBIENTE**

Es difícil cambiar la percepción que el individuo tiene del mundo que lo rodea, siendo más fácil tratar de conocer las necesidades motivacionales que expresan las personas y crear así el ambiente que les dará la oportunidad de lograr satisfacer sus necesidades. Esto significa integrar las actividades que satisfacen y premian al individuo y simultáneamente ayudar a la organización a lograr sus propósitos.



(Resumen)

Una vez que el individuo satisface total o parcialmente una necesidad, disminuirá su fuerza y no mostrará interés, ni le motivará la satisfacción de llevarla a cabo, así como un individuo sacia de manera excesiva una necesidad determinada, no se dará ninguna motivación para repetirla aunque lo haya deseado anteriormente.

En ocasiones, el comportamiento del individuo, puede causar un conflicto en sus necesidades, un ejemplo será un estudiante que dedica gran parte de su tiempo al estudio, deja de convivir con su familia y amigos, originándose un conflicto entre ambas necesidades.

Todos los hombres tenemos el mismo tipo y clase de necesidades; pero la personalidad originará factores que marcan la diferencia de individuo a individuo y son:

- Por cada persona, la configuración o conceptualización de las necesidades es diferente.
- Algunas personas pueden llegar a sentirse atrofiadas por una necesidad, y otras continuarán por satisfacer esa necesidad durante toda su vida.
- El grado de intensidad de cada necesidad varía de persona a persona.

## LA MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES

El individuo va a trabajar dentro de una organización que tiene sistemas, procedimientos, políticas, tecnología, normas, etc., que contribuirán a conformar su actitud y su esfuerzo en el trabajo.

La actitud y el esfuerzo estará encaminado a satisfacer primeramente los objetivos personales y posteriormente los de la organización, que deben quedar conjugados para hacer congruente la actitud y esfuerzo en el trabajo.

El esfuerzo puede ser recompensado con el logro de los objetivos o por el contrario, castigado con el fracaso, o un intermedio. Los 3 van a ir conformando su experiencia, generando la expectativa y accesibilidad en los motivos.

La organización podrá obtener de la actitud del individuo, los incentivos adecuados para estimularlo y fomentar un cambio en su actitud.

#### Campos de Influencia:

¿Cómo puede un jefe influenciar a un subordinado en su actitud para modificar la forma en que realiza las cosas?

Lo puede realizar en apoyo a la cantidad de actividades y saber incrementarlas; la actitud o trabajo que se incrementa sea mejor; y estaremos hablando de calidad de la actitud. Y la dirección de la actitud de un punto a otro; para poder influenciar la dirección de la actitud en sí.

#### PRINCIPALES ELEMENTOS DEL MEDIO AMBIENTE QUE INFLUYEN EN LA ORGANIZACION

##### La Tarea:

Son las funciones específicas y responsabilidades que tiene cada individuo y los mecanismos que usa el individuo para enfrentarlas.

##### El Jefe:

El superior inmediato, va a marcar el grado de autoridad y responsabilidad y reforzará premiando la conducta deseada.

##### Compañeros de Trabajo:

Es la relación que da entre todos, un supervisor inmediato y los colegas. Involucra el grado de aceptación dentro del grupo, la identidad del grupo y su solidaridad.

##### Clima de la Organización:

Define el ambiente en el cual se encuentra el individuo y el trabajo. Está formado de las normas, políticas y procedimientos administrativos, estilo, estructura y filosofía de la gerencia.

Una persona correctamente motivada puede desempeñar mucho mejor la misma actividad que otra persona que no lo está. Aún pasando las mismas actividades.

Podemos ver los resultados del comportamiento, más no los motivos internos del individuo.

Para poder motivar correctamente es necesario tratar de conocer los motivos del individuo y seleccionar los incentivos adecuados para estimular los mismos motivos.

## PROCESOS DE INFLUENCIA

### Obediencia:

Proceso fundamentado en la relación premio-castigo, que es una compensación que se obtiene por hacer lo que quieren que se haga, contra su castigo en caso de no hacerlo.

### Identificación:

La base de la influencia es la naturaleza de la relación o sea el estado de identificación que se dé en la misma. El sentido de identificación de una persona es la inclinación para ser influenciada, pues es la confianza y estima de otras personas lo que nos hace actuar y no el premio o castigo.

### Interiorización:

Se basa en la legitimidad del argumento. Estamos influenciados por otras personas, pero lo que necesitan de nosotros, tiene que ir de acuerdo con nuestros valores y creencias y no porque nos preocupe el premio o castigo.

Para influenciar se debe ir cambiando las estrategias. En ocasiones se empiezan con obediencia y se cambia a interiorización o identificación. La experiencia que tenga la gente que va a influenciar será importante para saber que es lo que puede funcionar.

Existen otras estrategias para tratar de motivar a la gente y son:

- Cambiando o alternando la situación del trabajo.
- Administración por objetivos. Pretende que la gente fije sus objetivos y que participe en la toma de decisiones.
- La retroalimentación y,
- La competencia. Lograr y ganar es una fuerza motivadora muy grande.

## LA MOTIVACION

### TEORIA DE FREDERICK HERZBERG

Según Frederick Herzberg en su estudio sobre la naturaleza humana, quiere dar en conjunto la concepción del hombre, rechazando las concepciones parciales que sólo comprenden un aspecto particular e incompleto de la naturaleza humana.

Conceptualiza al hombre bidimensional, definiéndolo al igual que Aristóteles, como un "animal racional", es decir, el hombre no es un mero ser biológico, sino que en él se halla otro principio que es la razón, que lo distingue de los demás seres vivos, que constituye la grandeza del ser humano.

Por ende, sus necesidades se derivan de la naturaleza biológica del hombre, se refieren a las circunstancias externas que afectan al organismo, y tienen como finalidad la conservación del organismo frente a las fuerzas mutables del medio ambiente.

Es la necesidad de abolir las privaciones fisioco-biológicas.

Por otra parte, las necesidades derivadas de la naturaleza racional del hombre, se refieren a las tareas o logros en los que se halla imbricado el hombre.

Tener un conocimiento psicológico que consiste en saber cada vez más, adquiriendo siempre nuevos conocimientos, establecer nuevas y más complejas interrelaciones en los conocimientos adquiridos, obteniendo así una síntesis progresiva del conocimiento de las cosas, ser cada vez más creativos, ser cada vez más efectivos en las situaciones ambiguas, manteniendo la individualidad frente a las presiones del grupo, logrando así un real crecimiento psicológico.

Por lo tanto, el ser humano tiene tanto un principio biológico como un principio racional, siendo su origen existencial diferente, obteniendo así una visión

integral y completa de la naturaleza humana.

El fin supremo del ser humano es para Herzberg la autorealización plena y cabal de sí mismo como ser biológico y racional, mediante un crecimiento psicológico progresivo. Después de haber determinado la naturaleza dual del ser humano, y por lo tanto su estructura bidimensional de necesidades, Herzberg elabora su teoría de "Motivación-Higiene".

Frederick Herzberg, profesor y jefe del Departamento de Psicología de la "Case Western Reserve University", ha dedicado muchos años al estudio de la motivación tanto dentro de los Estados Unidos de Norteamérica, como en el extranjero.

Es autor de varias publicaciones como "Work and the Nature of Man" (World Publishing Company, 1966) y "The Motivation to Work" (Nueva York: John Wiley 1959) ésta última en colaboración con Bernard Mausner y Bárbara Synderman.

El gran interés que existe por desarrollar una teoría de la motivación en el trabajo, lo conduce a Herzberg a realizar una serie de investigaciones, de las cuales obtuvo la información necesaria para determinar la influencia de ciertos factores en el comportamiento del individuo dentro de su ambiente laboral.

Herzberg en 1965, junto con sus colaboradores (Mauscher & Synderman), realizaron un estudio inicial en el Servicio de Psicología de Pittsburgh. Dicho estudio consta de entrevistas extensas aplicadas a 200 ingenieros y contadores de 11 industrias en la zona de Pittsburgh. Se les pidió que describiesen un breve episodio que les hubiera causado mucha satisfacción en su trabajo y señalaran si había influido para laborar con mayor, menor o igual intensidad; al mismo tiempo se les pidió que citaran otro, que les hubiera sido particularmente insatisfactorio, que de igual manera señalaran el grado en que les hubiera afectado.

Una vez obtenida dicha información, los resultados se clasificaron de acuerdo a los factores determinantes de la satisfacción:

1. LOGRO: Implica la realización satisfactoria de una tarea, la solución de problemas, vindicación y ver los

resultados del propio trabajo.

2. RECONOCIMIENTO: Se refiere a algún acto de reconocimiento tanto por parte del supervisor, como por cualquier miembro de la organización.

3. EL TRABAJO EN SI: La ejecución del trabajo o de las tareas del trabajo como fuente de buenos o malos sentimientos acerca de él, debido a que éste sea rutinario o variado, creativo o anquilosante, demasiado fácil o muy difícil. Se refiere a la naturaleza propia del trabajo.

4. RESPONSABILIDAD: Responsabilidades inherentes al trabajo y la causa satisfacción, o por la adquisición de nuevas responsabilidades.

5. ASCENSO: Cuando existe un cambio real en el status de la persona dentro de la empresa.

6. POSIBILIDADES DE DESARROLLO: Las posibilidades de adquirir mejores puestos en la organización, como fundamentalmente las posibilidades de desarrollar e incrementar las capacidades y los conocimientos del individuo, para aprender nuevas técnicas y adquirir una mejor preparación profesional, logrando así un crecimiento psicológico continuo.

Factores descubiertos como determinantes de la insatisfacción en el trabajo:

1. SUPERVISION: La categoría de supervisión técnica, en la que la competencia o incompetencia, equidad o injusticia, y si está dispuesto el supervisor a enseñarles.

2. CONDICIONES DE TRABAJO: Tales como la cantidad de trabajo, o las facilidades físicas en que desarrolla el trabajo, como ventilación, luz, instrumentos, espacio, y en general todas las características físico-ambientales.

3. POLITICAS Y ADMINISTRACION: Se refiere a la administración general de la organización, si es adecuada y eficiente, o no lo es; si las normas administrativas responden a las exigencias de la organización, o son inadecuadas.

4. **RELACIONES INTERPERSONALES:** Relaciones interpersonales con superiores, compañeros y subordinados, es decir la interrelación personal que existe en los integrantes de la organización.

5. **STATUS:** Es la imagen, el prestigio inherente a un puesto determinado, tanto dentro de la organización como en el medio social.

6. **SEGURIDAD EN EL TRABAJO:** Se refiere a la estabilidad o inestabilidad que el individuo tiene en su trabajo.

7. **SALARIO:** Implica sueldo, así como todas las demás prestaciones.

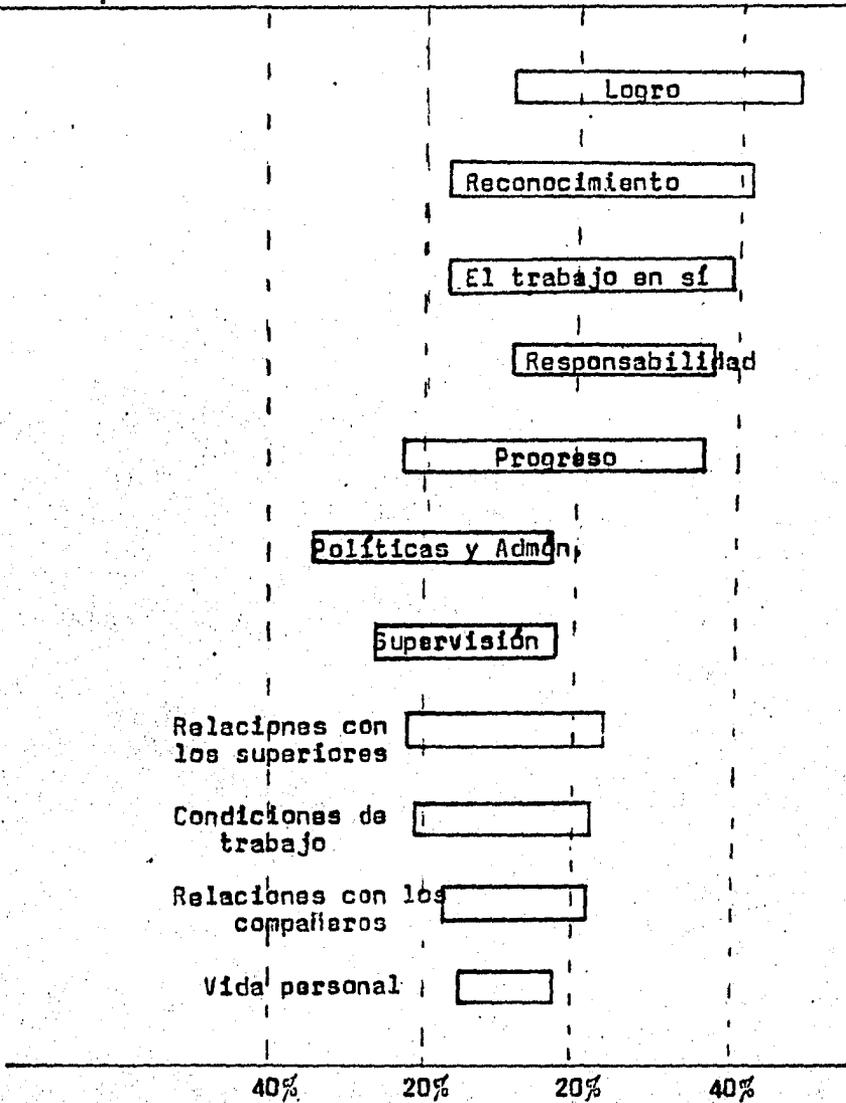
8. **FACTORES EN LA VIDA PERSONAL:** Situaciones en que algún aspecto del trabajo afecta la vida familiar del trabajador, influyendo así en su actitud hacia el trabajo.

Esta información lo conduce a determinar la influencia de ciertos factores en el comportamiento del individuo dentro de su ambiente laboral. Herzberg llega a la conclusión de que el hombre tiene 2 categorías diferentes de necesidades que son esencialmente independientes una de otra, que influyen en la conducta de manera diferente.

Estas 2 categorías de necesidades están representadas por dos tipos de factores llamados **HIGIENICOS Y MOTIVADORES.**

A continuación presentamos la comparación entre los factores Motivadores y los Higiénicos. (2)

Cuadro comparativo, página 29.



Porcentaje de la frecuencia en que cada factor aparece en los relatos de inconformidad en el trabajo.

Porcentaje de la frecuencia en que cada factor aparece en los relatos de satisfacción en el trabajo.

HIGIENICOS

MOTIVADORES

La comparación anterior muestra los resultados de los entrevistados. Se observa que el mayor porcentaje de sentimientos positivos en el trabajo se produjo alrededor de uno o más de los factores motivadores. Por el lado de los factores higiénicos, presenta un porcentaje también elevado, se puede considerar como un ambiente de trabajo psicológicamente higiénico; esto es, exento de condiciones de trabajo nocivas. (3)

#### Los Factores Higiénicos:

Son aquellos que se relacionan con el ambiente de trabajo, siendo su función principal la de evitar la insatisfacción en el empleo; así como la disminución de su rendimiento, debido a las inadecuadas condiciones del medio ambiente, en el que los trabajadores desarrollan su tarea.

Herzberg denominó HIGIENICOS a estos factores debido a que previenen la insatisfacción en el empleo, análogamente como en la medicina, la higiene previene el aumento de las enfermedades.

#### Los Factores Motivadores:

Son aquellos relacionados con la ejecución del trabajo mismo y que influyen positivamente en la satisfacción del empleado, lo cual da como resultado un aumento en la capacidad productiva total de la persona.

Los factores MOTIVADORES, están constituidos por aquellos elementos que implican un sentimiento de autorrealización, de reconocimiento por los demás, de desarrollo, etc.

#### FACTORES HIGIENICOS

Medio Ambiente  
Políticas y Administración  
Supervisión  
Condiciones de Trabajo  
Relaciones Interpersonales  
Dinero, posición, seguridad

#### FACTORES MOTIVADORES

El Trabajo Mismo  
Exito  
Reconocimiento del logro  
Trabajo Desafiante  
Responsabilidad Acrecentada  
Desarrollo y Adelanto

El mejoramiento de los Factores Higiénicos (política y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, etc.), servirán para eliminar los impedimentos para las actitudes positivas hacia el trabajo. Cuando estos factores llegan a deteriorarse hasta un nivel abajo de lo que el empleado considera aceptable, entonces se origina la insatisfacción en el trabajo.

Sin embargo, lo inverso no es cierto. Cuando el contexto del trabajo puede ser caracterizado como óptimo no tendremos insatisfacción, pero tampoco obtendremos mucho en la forma de actitudes positivas.

Los factores que conducen hacia actitudes de trabajo positivas (los motivadores), actúan así porque satisfacen las necesidades del individuo para su autoactualización en el trabajo. El hombre tiende a actualizarse a sí mismo en cada área de su vida, y su trabajo es una de las áreas importantes.

Debe comprenderse que ambas clases de factores cubren las necesidades del empleado, pero son principalmente "Los Motivadores" (logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad, progreso), los que sirven para producir la clase de satisfacción y la clase de mejoramiento en el desempeño que está buscando la industria en su fuerza de trabajo.

Los Factores Higiénicos, representan el medio ambiente en que el hombre en cuanto ser biológico está tratando constantemente de adaptarse; su carencia origina la insatisfacción, pero no contribuye al crecimiento psicológico del individuo. En cambio, los factores motivadores si coadyuvan al crecimiento psicológico del individuo, pues influyen sobre sus actos y logros propios. (4)

Los Factores Motivadores, cuya presencia causa la satisfacción del individuo en su trabajo, pero cuya ausencia no causa insatisfacción, son completamente diferentes de los higiénicos, cuya carencia causa insatisfacción, pero cuya presencia no causa satisfacción.

Por lo tanto, lo opuesto a la satisfacción en el trabajo no es la insatisfacción, sino la carencia de satisfacción, y lo opuesto a la insatisfacción en el trabajo no es la satisfacción. (5)

Los Factores Higiénicos, tienen un efecto pre-



En consecuencia, el alumnado, en consecuencia, junto con las "necesidades fisiológicas, de seguridad y de afiliación" tales como Factores Higiénicos, mientras tanto el reconocimiento se vincula junto con la satisfacción como un Motivador.

Los factores higiénicos, cuando están satisfechos, atraen y eliminan la insatisfacción y la rotación en el trabajo, pero sirven para un cuanto a motivar a un individuo para que su rendimiento sea superior o para que su capacidad aumente. En cambio la satisfacción de los factores motivadores permitirá que un individuo progrese y se desarrolle de una manera madura, obteniéndose con frecuencia un aumento de capacidad.

Es un error pensar que lo contrario de satisfacción es insatisfacción. Cada una de ellas deben medirse en escalas diferentes, es por esto que también a la Teoría Motivacional de Herzberg se le conoce con el nombre de "Teoría Dual".

Frederick Herzberg, además de señalar la diferencia de los factores que intervienen en la satisfacción e insatisfacción del individuo en el trabajo, señala también la posibilidad para resolver dicha situación, que es por medio del Enriquecimiento del Trabajo.

La forma como realmente se logra la motivación del trabajador, es incrementando la calidad e importancia del trabajo; procurar elevar simultáneamente la eficiencia y la satisfacción del personal mediante la incorporación en el trabajo de cada empleado, de mayor oportunidad de realizar y a la vez, obtener reconocimiento por lo realizado, aumentando la dificultad y responsabilidad en el trabajo y consecuentemente las oportunidades de desarrollo y progreso, y no dando pseudosoluciones, como se ha intentado, ya sea a través de incentivos económicos, castigos, amenaza o a través de fomentar las relaciones informales, etc.

El Enriquecimiento del Trabajo no persigue aumentar cuantitativamente las cargas de trabajo, más bien su objetivo es propiciar que las funciones del trabajador sean realizadas por él con gusto y satisfacción; encaminando al individuo a su realización; desarrollo, etc.

El Enriquecimiento del Trabajo acrecenta deliberadamente la responsabilidad, el alcance y el desafío en el mismo trabajo.

### **CAPITULO III**

#### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### CAPITULO III

#### OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

El presente capítulo, es de vital importancia para el desarrollo de la investigación; pues Agustín Reyes Ponce afirma: "la palabra objetivo implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones. Suele también conocerse con el nombre de meta"

Terry lo define de la siguiente manera: "representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo"

Tomando en consideración las definiciones anteriores, nuestros objetivos son:

- Aprobar o disprobar la hipótesis.
- Identificar que tan participativas son las personas con relación a su puesto y área funcional.
- Determinar las relaciones laborales existentes entre el personal que realiza funciones de supervisión y el nivel operativo, lo cual es necesario para el logro de los objetivos de la dirección.
- Identificar si existe compatibilidad entre los objetivos de la Dirección y los del personal que labora en esa Institución.
- Conocer si los objetivos organizacionales se cumplen a través de un programa de motivación y de que manera influyen los factores (higiénico-motivadores) en la realización del trabajo.

Para realizar los objetivos nos basamos en las siguientes reglas:

#### Reglas Positivas:

- Debe procurarse con opiniones de diversas personas sobre todo si su punto de vista representa ángulos distintos y complementarios.

- El objetivo debe fijarse por escrito, en los casos de mayor importancia.
- Debemos aplicar las seis preguntas: Qué, Cómo, Quién, Dónde, Cuando y Porqué.
- Los objetivos deben ser estables.

#### Reglas Negativas:

- No debe tomarse como objetivo lo que pueden ser tan solo sus síntomas o elementos.
- No debemos confundir los objetivos con uno de los medios de alcanzarlo.
- Hay que tratar de encontrar las semejanzas y diferencias de nuestro objetivo con lo más parecido.

## **CAPITULO IV**

### **HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION**

## CAPITULO IV

## HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

La Hipótesis es una proposición respecto a algunos elementos empíricos y otros conceptuales, sus relaciones mutuas, que emerge más allá de los hechos y las experiencias conocidas con el propósito de llegar a una mayor comprensión de los mismos.

Las hipótesis nacen y crecen a través del razonamiento, pero contienen hechos confirmados que se llegan a ligar a nuevas posibilidades, partiendo de hechos conocidos.

Una hipótesis es una anticipación en el sentido de que propone hechos o relaciones que pueden existir, pero que todavía no se conocen y no se ha comprobado su existencia.

Se pueden proponer varias hipótesis y así poderlas confrontar o tomar la decisión de una sola, con distintos objetivos de manera que a través de los resultados de la misma, puedan confirmarse, modificarse o rechazarse. (10)

Se habla de confirmación si la hipótesis está repetida en otras ocasiones y por otros investigadores, la hipótesis deja de serlo y pasa a formar parte del cuerpo de conocimientos.

También puede ser modificada de acuerdo a los resultados de la investigación.

Las que resultan falsas tienen un valor dentro del proceso de investigación, pues al ser rechazadas hacen avanzar el conocimiento, ya que descartan y reducen el número de posibilidades entre el cual debe buscarse la relación objetiva y siempre tendrá una ventaja: la de restringir, por exclusión el campo de lo imaginable eliminando soluciones inaceptables y causas de error.

Uno de los propósitos cumplidos por las hipóte

sis es servir de ideas directrices a la investigación.

La hipótesis debe tener límites bien establecidos y debe ser especificada de tal manera que pueda servir de base a inferencias que nos ayuden a decidir si explica o no los fenómenos observados, es decir se requiere que la hipótesis establezca relaciones cuantitativas entre variables.

La hipótesis tiene sus cimientos, al menos en parte sobre hechos ya conocidos en el campo de estudio. Su estructura del lenguaje debe ser de la manera más sencilla posible.

A través de la formulación de hipótesis podrán complementarse los datos, detectando los posibles significados y relaciones de ellos, e introduciendo un orden entre los fenómenos.

Mediante la investigación se pretende poner a prueba la hipótesis o conjetura.

La investigación servirá para tomar algunas decisiones con base a la estadística y así se afirma o nullifica la hipótesis que previa a la investigación se planteó.

Después de obtener y analizar los datos se prueba la hipótesis y se toma la decisión de aceptarla o rechazarla. Para llegar a la hipótesis que se utilizará en la presente investigación es importante tomar en cuenta las siguientes alternativas:

- El que no se toma en cuenta lo que abarca la motivación en una organización; las decisiones que se tomen con relación al trato y manejo del personal, pueden ser factor de conflictos en las relaciones interpersonales que de carácter formal se manifiestan en la institución.
- El pensar que sólo a través de mejorar las condiciones de trabajo es suficiente para que la persona se sienta agusto en el medio laboral, es totalmente erróneo en virtud de que no es el camino único para que el personal mejore en su actitud reflectiva en la productividad de la organización.

- Un factor que se encuentra dentro de la motivación y que Frederick Herzberg lo clasifica como higiénico, es el salario, del cual pensamos que no sólo con su presencia de éste, va a contribuir a una mejor motivación, de manera contraria hay que canalizarlo de tal forma para que sea un complemento de un programa de motivación.
- La influencia del área de trabajo en el individuo, provoca reacciones ya sean negativas o positivas en su caso, ya que el individuo pasa una jornada de trabajo por lo general en esa misma área, es por eso que las instalaciones deben ser propicias para que el individuo se sienta gusto dentro de la Institución.
- El no contemplar ascensos para el personal, puede provocar un conflicto serio dentro del individuo, por lo que disminuye la participación de éste; lo cual refleja que la organización no obtiene los resultados esperados dentro de sus objetivos.

En base a las anteriores alternativas llegamos a la elaboración de la hipótesis:

La motivación basada en los factores higiénicos-motivadores, generarán en el personal una mejor contribución a los objetivos organizacionales.

Quedando nuestras variables de la siguiente manera:

**Variable Independiente:**

Los factores higiénicos-motivadores, se presenten dentro de la organización.

**Variable Dependiente:**

Los factores higiénicos-motivadores generarán en el personal una mejor contribución a los objetivos organizacionales.

## CAPITULO V

### DETERMINACION DEL UNIVERSO

- A) CONOCIMIENTO DEL MEDIO
- B) DETERMINACION DE LA MUESTRA

## CAPITULO V

## DETERMINACION DEL UNIVERSO

Toda organización tiene dentro de sus objetivos promover entre su personal una adecuada motivación, que coadyuve a la consecución de sus objetivos, por lo que, en cualquier empresa ya sea del sector público o sector privado es importante.

Ahora bien, el que no se considere la "Teoría Motivacional", lo que ella encierra, a fin de mejorar la contribución del elemento humano en la empresa, provoca problemas que de manera enunciativa, más no limitativa mencionaremos a continuación:

"La falta de motivación es una organización, causa en el individuo falta de interés, creatividad e iniciativa para realizar su trabajo; es decir no contribuye al cumplimiento de los objetivos de la organización".

El párrafo anterior se puede ampliar, sumándole que también se coarta su libertad indirectamente, por que en el individuo no hay confianza para demostrar la capacidad que tiene cada uno de ellos, por lo tanto la organización además de brindar ayuda y comprensión a sus trabajadores, debe de preocuparse por implantar una adecuada motivación.

Y para demostrar el impacto en el comportamiento humano de la gente de las organizaciones, nos avocaremos a una sola.

Para lograr los objetivos de la presente investigación, hemos elegido a una organización perteneciente al sector público, el cual se clasifica de la siguiente manera:

## CLASIFICACION DEL SECTOR PUBLICO

SECTOR  
PUBLICO

Centralizadas

Presidencia de la República  
Secretarías de Estado  
Departamentos Administrativos  
Procuraduría General de la República

Admón. Pública  
Paraestatal

Organismos Descentralizados  
Empresas de Participación Estatal  
Instituciones Nacionales de Seguros  
y Finanzas  
Fideicomisos

## SECTOR PUBLICO

## ORGANOS CENTRALIZADOS

## PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA:

Para los efectos del artículo 29 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Presidente de la República Mexicana, acordará con todos los Jefes de los Departamentos Administrativos y el Procurador General de la República, artículo 6 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

## LA ADMINISTRACION PUBLICA CENTRALIZADA:

La Presidencia de la República podrá convocar a reuniones de Secretarios de Estado, Jefes de Departamentos Administrativos y demás funcionarios competentes, cuando se trata de definir o evaluar la política del Gobierno Federal en materias que sean de la competencia concurrente de varias dependencias o entidades de la Administración Pública Federal.

Estas reuniones será precedidas por el titular del Ejecutivo Federal, y el Secretario Técnico de las mismas, estará adscrito a la Presidencia de la República.

Las dependencias y entidades de la Administración Pública Centralizada y Paraestatal, conducirán sus actividades en forma programada con base en las políticas que para el logro de los objetivos y prioridades de la planeación nacional del desarrollo, establezca el Ejecutivo Federal.

## SECRETARIAS DE ESTADO Y DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS:

Cada Secretaría de Estado o Departamento Administrativo, formulará, respecto de los asuntos de su competencia, los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República.

Al frente de cada Secretaría habrá un Secretario de Estado, quien para el despacho de los asuntos de su competencia, auxiliará por los Subsecretarios, Oficial Mayor, Directores, Subdirectores, Jefes y Subjefes de Departamentos, Oficina, Sección y Mesa.

Al frente de cada Departamento Administrativo, habrá un Jefe de Departamento, quien se auxiliará en el

ejercicio de sus atribuciones, por Secretarios Generales, Oficial Mayor, Directores, Subdirectores, Jefes y Subjefes de Oficina, Sección y Mesa, corresponde originalmente a los titulares de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, el trámite y resolución de su competencia.

Las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos son:

- Secretaría de Gobernación
- Secretaría de Relaciones Exteriores
- Secretaría de la Defensa Nacional
- Secretaría de Marina
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Secretaría de Programación y Presupuesto
- Secretaría de Contraloría General de la Federación
- Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
- Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos
- Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología
- Secretaría de Educación Pública
- Secretaría de Salubridad y Asistencia
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social
- Secretaría de la Reforma Agraria
- Secretaría de Turismo
- Secretaría de Pesca
- Departamento del Distrito Federal

#### ADMINISTRACION PUBLICA PARAESTATAL

##### EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL:

Se consideran empresas de Participación Estatal Mayoritaria, incluidas las Instituciones Nacionales de Crédito y Organizaciones auxiliares, las Sociedades Nacionales de Seguros y de Finanzas siempre y cuando cumplan con los siguientes requisitos:

- Que en la constitución de su capital se hagan figurar acciones de series especiales, que sólo pueden ser suscritas por el Gobierno Federal.
- Que el Gobierno Federal sea propietario del 50% ó más del Capital Social.
- Que el Gobierno Federal tiene la facultad de nombrar a la mayoría de los Ministros del Consejo de Administra-

ción, Junta Directiva u. Organó de Gobierno, designar al Presidente, al Director, Gerente o cuando tenga facultades para votar los acuerdos del Consejo de Administración o de la Junta Directiva, u. Organó del Gobierno equivalente.

#### EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL MINORITARIA:

Las sociedades en que uno o más organismo descentralizados u. otras empresas de participación estatal mayoritaria considerados conjunta o separadamente, posean acciones o partes de capital que representen menos del 50% y hasta el 25% de aquel.

#### ORGANISMO DESCENTRALIZADO:

Se consideran las Instituciones creadas por disposición del Congreso de la Unión, o en su caso por el Ejecutivo Federal, con responsabilidad jurídica y patrimonio propio, cualquiera que sea la forma legal o estructura legal que adopten.

El Poder Ejecutivo Federal, en virtud del desarrollo social y económico del país, no puede mediante su organización administrativa-rígida-división-secretarial dar satisfacción a todas las necesidades públicas generales del país, y principalmente las específicas. Con el objeto de establecer en lo posible una administración flexible y ágil, que esté acorde con las necesidades públicas, ha venido creando numerosos organismos de tipo comercial o industrial, en los cuales realiza inversiones y erogaciones considerables.

Las inversiones y erogaciones toman las formas más variadas: suscripción de acciones, aportaciones, afectaciones del Patrimonio Nacional, exenciones de impuestos, subsidios, etc., y dan origen a los denominados Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.

Pronto surgió la necesidad de que tales Organismos obedecieran a un mismo plan, para que la política financiera de la administración fuese firme y uniforme, evitando la pugna entre unos y otros organismos de su intervención.

Fue así que se expidió la Ley para el control de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal de 30 de Diciembre de 1947, que en su artículo 15 otorga facultad a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para crear el Organismo Administrativo

que se encargue del control, vigilancia y coordinación de dichas Instituciones. Este organismo fue la Comisión Nacional de Inversiones creada por Decreto de 27 de Enero de 1943 que se publicó en el Diario Oficial del 31 de ese mismo mes y año. (6)

#### ATRIBUCIONES:

La corresponden las siguientes:

Controlar y vigilar las operaciones de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, con el fin de informarse de su marcha administrativa y promover su correcto funcionamiento económico, por medio de una auditoría permanente e inspección técnica.

Para su cumplimiento tiene estas facultades:

- I Solicitar informes financieros.
- II Revisar, vetar, reformar presupuestos y programas anuales de operaciones e inversiones.
- III Practicar toda clase de auditorías (pre y postauditorías), glosar las cuentas y revisar los balances que se practiquen.
- IV Calificar las erogaciones previamente a su pago, incluyendo las compras, pudiendo vetar aquellas que no se sujetan al presupuesto, al programa, a los acuerdos de su Consejo, Junta Directiva, a la legislación vigente o sean lesivas a su economía.
- V Promover innovaciones en su organización y funcionamiento.
- VI Fincar las responsabilidades que resulten en el manejo y operación de los bienes de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal.
- VII Autorizar la cancelación de créditos, a favor de esas instituciones.

Para efectos de nuestra investigación a continuación enlistamos los Organismos Descentralizados:

- Cineteca Nacional
- Instituto Nacional de Ciencias Penales
- Productora Nacional de Radio y Televisión
- Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas
- Instituto para el Depósito de Valores
- Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas ( Indetec)
- Lotería Nacional para la Asistencia Pública
- Centro de Investigaciones Científicas y Educación Superior de Ensenada Baja California

- Centro de Investigaciones Ecológicas del Sureste
- Centro de Investigaciones de Química aplicada
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
- Instituto Nacional de Investigaciones sobre Recursos Bióticos
- Comisión Federal de Electricidad
- " Nacional del Maíz
- " Nacional de Seguros
- " Nacional de Caña de Azúcar
- " Nacional de Cinematografía
- " del Río Grijalva
- " de Planificación Regional de Acapulco
- " Nacional del Olivo
- " Federal del fomento Industrial
- " del Fomento Minero
- " de Tarifas de Electricidad y Gas
- " Impulsora, Coordinadora de la Investigación Científica
- " Forestal del Estado de Michoacán
- Banco de México, S. A.
- Nacional Financiera
- Nacional Monte de Piedad, Institución de Ahorro
- Almacenes Nacionales de Depósito., S. A.
- Comisión Nacional de Seguros
- Banco de Comercio Exterior, S.A.
- Banco Nacional de Crédito Ejidal, S.A.
- Patronato del Ahorro Nacional, S.A.
- Financiera Nacional Azucarera
- Comisión Nacional de Industria Azucarera
- Consejo de Recursos Minerales
- Instituto de Investigaciones Eléctricas
- " Mexicano de Investigaciones Siderúrgicas
- " Mexicano del Petróleo
- " Nacional de Investigaciones Nucleares
- Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial
- Petróleos Mexicanos (Pemex)
- Uranio de México
- Comisión de Tarifas de Electricidad y Gas
- " Nacional de la Industria del Maíz para el Consumo Humano
- " Nacional del Cacao
- Compañía Nacional de Subsistencias Populares (Conasupo)
- Instituto Mexicano del Comercio Exterior
- " Mexicano del Café
- " Mexicano del Consumidor
- Procuraduría Federal del Consumidor
- Colegio de Post-Graduados.
- Comisión Nacional de Fruticultura
- " Nacional de la Fresa
- " Nacional de Zonas Áridas
- Forestal Vicente Guerrero
- Patrimonio Indígena del Valle del Mezquital
- Patronato del Maguey
- Productora Nacional de Biológicos-Veterinarios

- Productora Nacional de Semillas
- Productos Forestales de la Tarahumara
- " Forestales Mexicanos
- Aeropuertos y Servicios Auxiliares
- Ferrocarriles Nacionales de México
- Servicios de Transportación Terrestre del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México
- Servicios Telefónicos del Norte
- Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos
- Instituto Nacional para el Desarrollo de la Comunidad y de la Vivienda Popular
- Junta Federal de Mejoras Materiales de los siguientes Estados:
 

Acapulco Gro.	Nogales, Son.
Campeche, Camp.	Nuevo Laredo Tamps.
Chetumal, Q. Roo.	Ojinaga, Chih.
Ciudad Acuña, Coah.	Piedras Negras, Coah.
Ciudad del Carmen, Camp.	Progreso Yuc.
Ciudad Hidalgo, Chih.	Puerto Angel, Oax.
Ciudad de Juárez, Chih.	Puerto Peñasco, Son.
Coatzacoalcos, Ver.	Puerto Vallarta, Jal.
Comitan, Chis.	Reynosa, Tamps.
Cozumel Q. Roo.	Salina Cruz, Oax.
Ensenada, B.C.	San Luis Río Colorado, Son.
Frontera, Tab.	Santa Rosalía, B. C.
Guadalajara, Jal.	Soncita, Son.
Guaymas, Son.	Tampico, Tamps.
Islas Mujeres, Q. Roo.	Tecate, B. C.
La Paz, B. C.	Tijuana, B. C.
Manzanillo, Col.	Tuxpan, Ver.
Matamoros, Tamps.	Veracruz, Ver.
Mazatlán, Sin.	
Mexicali, B. C.	
Monterrey, N. L.	
- Centro de Investigaciones para la Integración Social
- " " Superiores del Inst. Nal. de Antropología e Historia
- " " y de Estudios Avanzados del Inst. Politécnico Nacional
- " Nacional de Enseñanza Técnica Industrial
- " para el Estudio de Medios y Procedimientos Avanzados de la Educación
- Colegio de Bachilleres
- Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica
- UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
- Comisión de Operaciones y Fomento de Actividades Académicas del Instituto Politécnico Nacional
- Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas
- Comité Organizador de los X Juegos Universitarios Mundiales
- Consejo Nacional de Fomento Educativo

- Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Ju  
ventud
- Instituto Nacional de Astrofísica, Óptica y Electrónica
- " " del Deporte
- " " Indigenista
- Patronato de Obras e Instalaciones del Instituto Poli-  
técnico Nacional
- Centro Mexicano de Estudios en Salud Mental
- Hospital de Enfermedades de la Nutrición
- " General "Dr. Manuel Gea González"
- " Infantil de México
- " Regional de Veracruz
- " Nacional de Cancerología
- " Nacional de Cardiología
- " Nacional de Gastroenterología
- " Nacional de la Senectud
- " Nacional de Neurología
- " Nacional de Oftalmología
- Patronato de la Casa-Hogar "Sociedad G. de Figaredo"
- Comisión Nacional de Salarios Mínimos
- Consejo Nacional para la Cultura y Recreación de los  
Trabajadores
- Editorial Popular de los Trabajadores
- I.M.S.S. -
- I.S.S.S.T.E.
- Comisión para la Regularización de la Tenencia de la  
Tierra
- Caja de Previsión de la Policía del D. F.
- Caja de Previsión de los Trabajadores de Lista de Raya  
del D. F.
- Industrial de Abastos
- Servicios y Transportes Eléctricos del D. F.
- Sistema de Transporte Colectivo.

## A) CONOCIMIENTO DEL MEDIO

El Organismo Descentralizado que nos permitió llevar a cabo la presente investigación fue la: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, que es una corporación pública, dotada de plena capacidad jurídica.

### OBJETIVO:

El principal objetivo de la Universidad Nacional Autónoma de México, es impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores, universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales y extender con mayor amplitud posible los beneficios de la cultura.

Está regida por su Ley Orgánica decretada por el Congreso de la Unión de los Estados Unidos Mexicanos en Enero de 1945.

Los consejos técnicos, son órganos de consulta los cuales están constituidos por un representante - profesor de cada una de las especialidades que se imparten y por dos representantes de los alumnos.

El Rector, dirige y coordina la realización de las funciones de enseñanza, investigación y difusión de la cultura hacia el logro de los fines sociales que le han sido encomendados.

Las Autoridades Universitarias son:

**Junta de Gobierno:**

Una de sus funciones, es nombrar al Rector y - los Directores de Facultades, Escuelas e Institutos. Designar a las personas que integrarán el Patronato Universitario, resolver los conflictos que surgen entre autoridades universitarias y expedir su propio reglamento.

**Consejo Universitario:**

Tiene la facultad de expedir todas las normas y disposiciones generales para la mejor organización y funcionamiento técnico, docente y administrativo de la Universidad.

Está integrado por el Rector, Secretario General, los Directores de Facultades, Escuelas e Institutos los representantes de profesores y alumnos de cada una de las facultades y escuelas, un profesor representante de los centros de extensión universitaria y un representante de los empleados de la Universidad.

El Rector es el jefe nato de la Universidad, su representante legal y el Presidente del Consejo Universitario.

**PATRONATO UNIVERSITARIO:**

Integrado por 3 miembros designados por el Rector, administra el Patrimonio Universitario y sus recursos, elabora el presupuesto general de ingresos y egresos, la cuenta anual de la Institución y deberán ser aprobados por el Consejo Universitario, lleva la contaduría, vigila la correcta ejecución del presupuesto.

Para cumplir con el objetivo de la UNAM y de las autoridades universitarias, cuenta con personal administrativo, docente y de investigación.

La presente investigación está dirigida al personal administrativo, que coadyuva a lograr el objetivo de la Universidad.

La estructura de la Universidad Nacional Autónoma de México, se aprecia en el siguiente organigrama:  
(pag. 53)



PRESUPUESTO ANUAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CORRESPONDIENTE A 1984

**INGRESOS**

**Servicios de Educación:**

Inscripciones y Colegiaturas	100 000 000.-	
Exámenes	80 000 000.-	
Incorporaciones	70 000 000.-	
Otros servicios de Educación	<u>30 000 000.-</u>	280 000 000.-

**Ingresos Extraordinarios:**

Servicios	640 000 000.-	
Venta de Producto	260 000 000.-	
Otros Ingresos Extraordinarios	<u>340 000 000.-</u>	1 240 000 000.-

**Producto del Patrimonio:**

Rendimientos	3 080 000 000.-	
Otros Productos del Patrimonio	<u>165 000 000.-</u>	3 245 000 000.-

**SUMA INGRESOS PROPIOS** 4 765 000 000.-

**Subsidio**

**del Gobierno Federal** 53 622 000 000.-

**INGRESOS TOTALES..... \$ 58 387 000 000.-**

Continúa

PRESUPUESTO ANUAL

(Continuación)

EGRESOS

Docencia	36 323 070 023.-
Investigación	10 536 679 565.-
Extensión Universitaria	5 097 208 244.-

Apoyos

Dirección	237 951 661.-
Planeación	466 598 355.-

Servicios Admvos. Generales	3 466 258 328.-
-----------------------------	-----------------

Adaptación y Mantenimiento	<u>2 279 233 024.-</u>	58 387 000 000.-
----------------------------	------------------------	------------------

EGRESOS TOTALES ..... \$ 58 387 000 000.-

SUMAS IGUALES

INGRESOS TOTALES \$ 58 387 000 000.- EGRESOS TOTALES \$ 58 387 000 000.-

(7)

## INTEGRACION DEL PERSONAL

U.N.A.M.

Personal Académico +	25 000	Personas
Personal Administrativo	23 000	"
TOTAL	48 000	"

+ Incluye Personal de Investigación. ( 8 )

"En la dependencia en la cual se realizó la investigación, se acordó que nos dejarían realizarla con la condición de que se omitiera el nombre de la misma, por razones de fuerza mayor; por lo tanto la descripción se hace de forma general."

El objetivo de la Institución, es la coordinación y ejecución de la Administración Financiera y Patrimonial de la Universidad Nacional Autónoma de México, desarrollándola en una unidad que permita la acción global de todas sus áreas dentro de un marco de eficiente control contable, presupuestario y patrimonial.

Para el cumplimiento del objetivo, se divide en 4 Áreas que nosotros identificaremos con los números 1, 2, 3 y 4.

- AREA 1 Se encarga de vigilar el uso adecuado del Patrimonio de acuerdo con las políticas, disposiciones y legislación universitaria.
- AREA 2 Se encarga de administrar el Patrimonio de la UNAM constituido por sus bienes muebles e inmuebles, tangibles e intangibles, promover el incremento patrimonial, la eficiencia en su utilización y en el servicio a la comunidad universitaria.
- AREA 3 Se encarga de coordinar y supervisar el registro, aplicación e información de las operaciones financieras de la UNAM.

AREA 4 Su labor principal es administrar y controlar los fondos, así como de cumplir los compromisos financieros.

## B) DETERMINACION DE LA MUESTRA

En el uso de la Estadística, el término universo implica un conjunto de datos que consiste en todas las posibles observaciones concebibles (o hipotéticamente posibles) de un cierto fenómeno.

El término población se emplea a veces en lugar del anterior y ambos se refieren a la totalidad real o hipotética observaciones de una situación o fenómeno.

En ocasiones se manejan cifras muy altas de población que sería casi imposible recopilar todos los datos de ésta, además de que absorbería más tiempo, implica a la vez un costo más alto.

Es aquí donde el término muestra va a ser empleado en esta investigación.

La muestra es un conjunto de datos que sólo contiene una parte de las mediciones u observaciones de una situación.

Una muestra está constituida por varios elementos; el elemento es la unidad acerca de la cual se solicita información. Los elementos en este caso son los individuos.

Existen varios métodos de selección de muestras y éstos dependen del tiempo, dinero y habilidad disponibles.

El muestreo aleatorio es el utilizado en esta investigación; los tipos comunes del muestreo aleatorio son:

- Muestreo Aleatorio Simple

- Muestreo Sistemático.
- Muestreo Estratificado.
- Muestreo de Conglomerados.

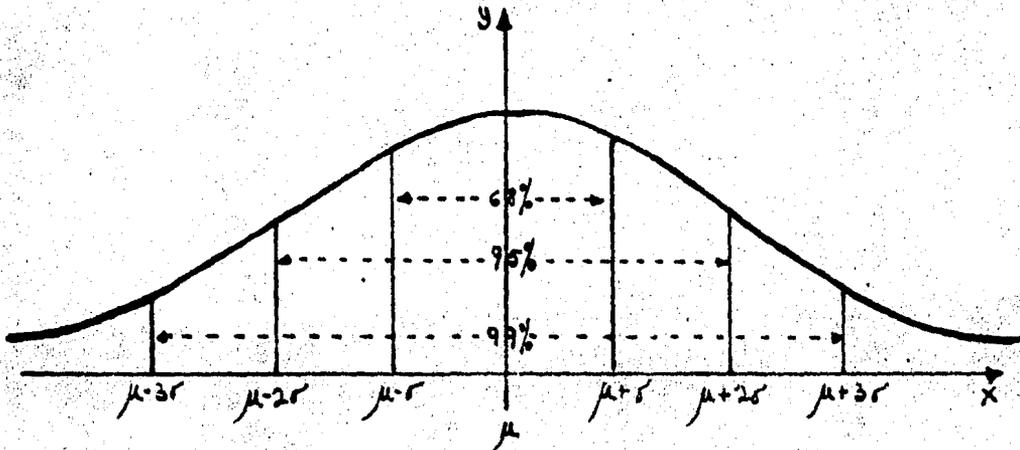
La combinación de éstos métodos nos han servido para determinar la muestra.

Una muestra aleatoria, es también llamada una muestra probabilística, puesto que cada elemento tiene una probabilidad, conocida que tiene como característica fundamental que la selección de las muestras son objetivas, y el error muestral puede ser medido en términos de probabilidad bajo la curva normal. (9).

El error es la precisión de la estimación de la población basada en el estudio de la muestra. Mientras más pequeño sea el error, mayor es la precisión de la estimación.

Al mencionar a la curva normal, nos estamos refiriendo como una característica del muestreo aleatorio, es la distribución normal, ésta es continua y se representa por una curva simétrica (forma de campana).

El área de la curva normal se representa gráficamente de la siguiente forma:



La media  $\mu$  está a la mitad y la curva se extiende en ambas direcciones, y tiende a unirse con el

eje de las "X", sin tocarla jamás, extendiéndose hacia el infinito.

La media de un conjunto de valores, es la suma de todos los valores dividida por su número.

La desviación estándar, es la medida apropiada de dispersión en la gráfica al calcular los diferentes intervalos  $\pm 1$  desviación estándar de la media tenemos el 68% de que las medias de una distribución, están contenidas dentro de ese intervalo, y así sucesivamente hasta obtener un intervalo de confianza del 99%.

A continuación se presenta la relación del número de personas en las diferentes áreas de la Institución.

	Número de Personas
AREA 1	158
AREA 2	170
AREA 3	125
AREA 4	110
	N = 563

Una vez identificado el número de personas de cada Area, se ha tomado aleatoriamente una muestra de 125 personas, comprobado por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 (pq)}{E^2}$$

Donde:

- n = Muestra de la Población
- Z = Nivel de confianza requerido para generalizar los resultados hacia toda la población.
- pq = Se refiere a la variabilidad del fenómeno estudiado.
- E = Indica la precisión con que se generalizarán los resultados. Nivel de precisión.

**Sustitución:**

$$Z = 99\%$$

$$p = .75$$

$$q = .25$$

$$E = 10\%$$

$$n = \frac{(2.58)^2 (.75) (.25)}{(.10)^2}$$

$$n = 124.8075 \quad 125$$

$$n = 125 \text{ Personas}$$

CAPITULO VI

INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

## CAPITULO VI

## INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

Los instrumentos de investigación, son para las ciencias administrativas o cualquier otra área, de gran ayuda, que por sus características particulares de dichos instrumentos nos hemos inclinado por dos de ellos:

LA ENTREVISTA,  
EL CUESTIONARIO

La entrevista consiste en obtención de información oral por parte de una persona (el entrevistado) recabada por el entrevistador directamente en una situación de cara a cara. ( 11)

## Tipos de Entrevistas:

## ENTREVISTA LIBRE:

No existe ningún orden preestablecido a seguir en la obtención de la información. La hilación entre los temas surgen espontáneamente.

Este tipo de entrevista libre no es un instrumento confiable, pues juega un papel importante el juicio inmediato del entrevistador.

## ENTREVISTA DIRIGIDA:

El entrevistador selecciona de antemano algunos temas de interés para él, y hacia ellos dirige la conversación.

## ENTREVISTA ESTANDARIZADA:

Se formulan preguntas por escrito, es decir, el entrevistador lee un formato, del cual no puede salirse.

## LIMITACIONES:

En la entrevista se establece una interacción entre el entrevistador y el entrevistado. El sujeto no responde únicamente ante el significado de las palabras que pronuncia el investigador, sino también ante la interpretación que asigna a la conducta del entrevistador.

No todos los entrevistados tienen la misma posibilidad de introspeccionarse.

No todas las personas están dispuestas a proporcionar información sobre sí mismas por trivial que pueda parecer ésta. Muchas rehúsan abiertamente y otras muchas lo hacen superficialmente, aportando información vaga, más por salir del paso que por colaborar con veracidad en la investigación.

Es difícil anotar todos los datos y se hace necesaria su reducción de todos aquellos que se relacionan con la hipótesis.

Su costo es alto ya que consumen mucho tiempo. Por ello se utiliza la entrevista, en un número reducido de casos por un solo entrevistador.

Su validéz es bastante reducida y la falta de consistencia entre los resultados obtenidos por diversos entrevistadores.

Entre menor sea la estructuración de la entrevista (mientras más libre sea) menor será su confiabilidad.

Para la investigación se utilizó la entrevista para obtener la autorización de la aplicación de nuestro segundo instrumento, es decir el cuestionario.

Las entrevistas se hicieron con el con el Director General de la , con los encargados de cada área para obtener dicha autorización, exponiendo que los fines que persigue la investigación, son académicos.

La entrevista también se empleó con cada trabajador, pidiéndoles su colaboración y explicamos la importancia que representa para nosotras la investigación, así como la veracidad las respuestas era indispensable.

El segundo instrumento de recopilación es el cuestionario, comenzando por su definición.

#### **CUESTIONARIO:**

Es un mecanismo para obtener respuestas a ciertas preguntas, por medio del uso de una forma escrita, que el sujeto llene o redacte por sí mismo (Agustín Reyes Ponce).

**VENTAJAS:**

- 1.- Permite el exámen de mayor número de casos en corto tiempo.
- 2.- Implica un menor costo.
- 3.- Las respuestas son más fáciles de catalogar y de cuantificar.

**REGLAS DEL CUESTIONARIO:****UNIDAD:**

La elaboración de un solo cuestionario para la investigación.

**CLARIDAD:**

Se refiere básicamente al aspecto de redacción. Las preguntas deben ser comprensibles para el interrogado; por lo tanto habrá que adecuar las preguntas a la capacidad media de los interrogantes del grupo investigado según sus niveles.

El cuestionario tiene preguntas cerradas de opción múltiple; de modo que el sujeto tenga opción entre varias alternativas.

El instrumento de recopilación está estructurado de la siguiente manera:

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INSTRUMENTO DE INVESTIGACION QUE APLICAN LAS ALUMNAS CRUZ CRUZ MA. OTILIA Y SANCHEZ MIJANGOS IRMA LETICIA, EL CUAL ESTA RELACIONADO CON LA MATERIA DE SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA, Y QUE FORMA PARTE DEL PLAN DE ESTUDIOS DE LA CARRERA DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

**CUESTIONARIO**

Solicitamos a usted su colaboración para que al contestarlo marque con una (X) la opción de cada pregunta que más se identifique con su pensamiento y realidad.

**PREGUNTAS**

- 1.- ¿Cómo considera su trabajo?
- Rutinario
  - Creativo
  - Poco motivante
  - Sin interés
- 2.- ¿Qué tanto se le permite que usted organice su trabajo?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Algunas veces
  - Nunca
- 3.- ¿El salario que usted percibe es:
- Justo
  - Regular
  - Bajo
  - Muy Bajo
- 4.- ¿Cómo son sus relaciones con sus compañeros?
- Muy buenas
  - Buenas
  - Regulares
  - Malas
- 5.- ¿Qué tanto le ha permitido su trabajo aplicar sus conocimientos y habilidades?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Algunas veces
  - Nunca
- 6.- ¿Con qué frecuencia decide lo que se debe hacer y que afecta su propio trabajo; o el de los demás?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Algunas veces
  - Nunca
- 7.- ¿Cómo considera su trabajo con relación a los otros trabajos?
- Muy importante
  - Importante
  - Poco importante
  - No lo considera importante
- 8.- ¿El trabajo que usted hace va de acuerdo con sus:
- Capacidad

- Podría realizar otro tipo de actividades  
 No había pensado en eso  
 Me es indiferente

9.- ¿Qué le parecen las instalaciones de la Institución?

- Muy buenas  
 Buenas  
 Regulares  
 Malas

10.- ¿Si le pagaran mejor cómo se sentiría usted?

- Muy a gusto  
 A gusto  
 Regular  
 De todos modos mal

11.- ¿Qué tan satisfecho está con su trabajo?

- Muy satisfecho  
 Regular  
 Poco satisfecho  
 No había pensado en ello

12.- ¿Las políticas y normas establecidas en el reglamento y contrato son:

- Adeucadas  
 Injustas  
 Regulares  
 Malas

13.- ¿Cómo considera a su jefe?

- Competente  
 Regular  
 Me es indiferente  
 Malo

14.- ¿Qué posibilidades de desarrollo tiene usted?

- Muchas  
 Pocas posibilidades  
 No lo había pensado  
 Nulas posibilidades

15.- ¿El trabajo que realiza con que frecuencia requiere de su iniciativa?

- Siempre  
 Casi siempre  
 Algunas veces  
 Nunca

16.- ¿Dentro de la Institución cuáles son sus posibilidades de ascenso?

- Nulas
- Pocas posibilidades
- Si existen posibilidades
- Muchas posibilidades

17.- ¿Con relación a lo que usted hace que tanto se le re conoce en la Institución?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

18.- ¿Cómo se siente en su trabajo?

- Seguro
- Muy seguro
- Regular
- Inseguro

19.- ¿Porqué motivo está dentro de esta Institución?

- Necesidades económicas
- Por orgullo
- Le agrada lo que hace
- Mientras encuentra otra cosa

20.- ¿Con relación a los servicios y prestaciones éstas son:

- Adecuadas
- Buenas
- Regulares
- Podrían ser mejores

21.- ¿El salario que usted tiene está de acuerdo con:

- Su puesto
- Su capacidad
- Sus méritos
- Su antigüedad

22.- ¿Cuando hay exceso de trabajo que tanto participa?

- Algunas veces
- Me es difícil por las obligaciones que tengo
- Participo regularmente
- Siempre participo

23.- ¿En base a lo que usted realiza en el trabajo se sienta:

- ( ) Realizado
- ( ) Contento
- ( ) Indiferente
- ( ) A disgusto

GRACIAS POR SU COLABORACION

- - - - - 0 - - - - -

El cuestionario fue elaborado con base a la teoría de Frederick Herzberg, donde en capítulos anteriores se mencionaron los factores higiénicos-motivadores a que se refiere dicha teoría.

Las preguntas 1. 2. 6. 7. 11. 14. 15. 16. 17. y 23, están relacionadas con los factores motivadores que son:

- El éxito
- Reconocimiento del logro
- Trabajo desafiante
- Responsabilidad acrecentada
- Ascenso
- Posibilidad de desarrollo

Las preguntas 3. 4. 5. 8. 9. 10. 12. 13. 18. 19. 20. 21. y 22, pertenecen a los factores higiénicos que son:

- Políticas y administración
- Supervisión
- Condiciones de trabajo
- Relaciones interpersonales
- Salario
- Posición
- Seguridad

#### OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO

Los objetivos de cada pregunta del cuestionario son:

PREGUNTA  
NO.

OBJETIVOS

- 1.- Medir el grado de interés con que se realiza el trabajo dependiendo de los buenos o malos sentimientos que dependen de éste.
- 2.- Conocer la libertad que el trabajador tiene para organizar su trabajo.
- 3.- Medir el salario de acuerdo a las posibilidades de la Institución.
- 4.- Conocer la manera en que se manifiestan las relaciones entre los miembros de la organización.
- 5.- Medir si sus conocimientos y habilidades van de acuerdo a la función que realiza dentro de la organización.
- 6.- Conocer la libertad para la toma de decisiones para realizar su trabajo y que no solo afecta al suyo, sino al de los demás.
- 7.- Investigar la importancia que le dá el individuo a su trabajo con relación a los demás.
- 8.- Medir la capacidad que el trabajador tiene para su trabajo, así como la realización de otro tipo de actividades.
- 9.- Conocer la influencia del medio ambiente sobre el individuo para el logro de los objetivos de la Institución.
- 10.- Conocer si el salario es un factor determinante de la insatisfacción.
- 11.- Determinar el grado de satisfacción que brinda el trabajo al individuo.
- 12.- Conocer lo que ofrece la Institución a través de su reglamento y contrato, así como las consideraciones que el individuo manifiesta.
- 13.- Conocer la relación jefe-subordinado referente a la capacidad del primero.
- 14.- La posibilidad que tiene el individuo de incrementar su capacidad y conocimiento para el logro de un crecimiento psicológico.

**PREGUNTA  
NO.****OBJETIVOS**

- 15.- El grado de iniciativa que tiene cada trabajador para realizar su trabajo.
- 16.- Encontrar la posibilidad que tiene el trabajador de ocupar un nuevo nivel dentro de la jerarquía de la Institución.
- 17.- La aceptación de reconocimiento que tiene la Institución con relación al trabajo del individuo.
- 18.- Saber la seguridad que le brinda la Institución al individuo, en relación a la presencia de estabilidad o inestabilidad del mismo.
- 19.- La importancia que le da el individuo a la Institución.
- 20.- Conocer el beneficio que considera el trabajador al percibir los servicios y prestaciones que le brinda la Institución.
- 21.- Si los salarios que la Institución brinda al trabajador fluctúan entre su puesto, capacidad, méritos o antigüedad.
- 22.- Conocer la participación del individuo con su equipo de trabajo, cuando existen cargas de trabajo.
- 23.- Conocer el grado de sentimiento de autorealización del trabajador dentro de la Institución.

CAPITULO VII

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

## CAPITULO VII.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

- **TEMA:**  
La elección del tema se hizo en base a la teoría que se utilizaría para la presente investigación y a la vez visualizando perspectivas del medio elegido.  
"La Motivación en una Institución Descentralizada"
- **LA MOTIVACION:**  
La motivación en las Organizaciones y la Teoría de Frederick Herzberg.
- **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.**
- **HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION:**  
"La motivación basada en los factores higiénicos-motivadores, generarán en el personal una mejor contribución a los objetivos organizacionales."
- **DETERMINACION DEL UNIVERSO:**  
Conocimiento del Medio y determinación de la muestra por método estadístico.
- **INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION:**  
Entrevista (objetivos, ventajas y desventajas), y Cuestionario (ventajas y desventajas); éstos dos permiten recopilar información válida y confiable para probar o disprobar la hipótesis, a la vez se obtiene un conocimiento objetivo y completo sobre la motivación en una Institución Descentralizada.
- **RECOPIACION DE DATOS:**  
La información que se obtiene por medio de los instrumentos de investigación, ha sido tabulada en forma manual dividiéndola en 2 grupos: Supervisión y Operativo.
- **ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION.**
- **CONCLUSIONES.**

CAPITULO VIII

RECOPIACION DE LOS DATOS

## CAPITULO VIII

## RECOPIACION DE LOS DATOS

Para la realización de este capítulo, primero obtuvimos una entrevista con el Director General de La Institución, quién nos autorizó la aplicación de nuestro instrumento de investigación. A la vez obtuvimos la autorización de los responsables de cada área.

La primera aplicación que se hizo, fue una prueba piloto, ésta consistió en 15 cuestionarios al azar.

Uno de los motivos fundamentales de aplicar la prueba piloto, es con el propósito de obtener una mayor confiabilidad en nuestra hipótesis y en sí en la investigación.

Además se pueden detectar posibles errores, y así poder hacer modificaciones si son necesarias al cuestionario, o buscar otras alternativas si así se requiere.

A continuación presentamos el cuestionario utilizado para la prueba piloto:

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## CUESTIONARIO

1.- ¿Cómo se siente con el trabajo que usted realiza?

- } Contento
- } Realizado
- } Poco satisfecho

2.- ¿Qué tanto se le reconoce en la Institución con relación a su trabajo?

- } Siempre
- } Algunas veces
- } Nunca

- 3.- ¿Cuándo hay exceso de trabajo que tanto participa?  
 { ) Siempre  
 { ) Algunas veces  
 { ) Nunca
- 4.- ¿Qué tanto se le permite a ud. que organice su trabajo?  
 { ) Siempre  
 { ) Algunas veces  
 { ) Nunca
- 5.- ¿Qué posibilidades de ascenso tiene usted?  
 { ) Muchas posibilidades  
 { ) Pocas posibilidades  
 { ) No existen posibilidades
- 6.- ¿Qué posibilidades de desarrollo tiene usted?  
 { ) Muchas posibilidades  
 { ) Pocas posibilidades  
 { ) No existen posibilidades
- 7.- ¿Cómo considera las políticas y normas de la Institución?  
 { ) Buenas  
 { ) Regulares  
 { ) Malas
- 8.- ¿Cómo considera a su jefe?  
 { ) Bueno  
 { ) Regular  
 { ) Malo
- 9.- ¿Cómo considera las instalaciones de la Institución?  
 { ) Buenas  
 { ) Regulares  
 { ) Malas
- 10.- ¿Cómo son sus relaciones con sus compañeros?  
 { ) Buenas  
 { ) Regulares  
 { ) Malas
- 11.- ¿Cómo considera su salario?  
 { ) Bueno  
 { ) Bajo  
 { ) Injusto
- 12.- ¿Qué tan seguro se siente en su trabajo?  
 { ) Seguro  
 { ) Poco seguro  
 { ) Inseguro

GRACIAS POR SU COLABORACION

Al término de la aplicación de la prueba piloto, nos dimos cuenta que teníamos que realizar una serie de modificaciones:

- 1.- Primero, cambiamos el encabezado del cuestionario, con el fin de darle una mayor formalidad a nuestra investigación. A la vez los entrevistados podrían apreciar que los cuestionarios son con fines académicos.
- 2.- Ampliamos el número de preguntas, ya que por cada factor, tanto higiénico como motivador se pueden hacer una o más preguntas dándoles distintos enfoques.
- 3.- También se agregó un inciso más de alternativas, para que el trabajador tuviera más opción por cualquiera de ellas, ya que en la prueba piloto hubo algunas abstenciones, de esta manera se evitará encontrar éstas en el cuestionario definitivo, de ser posible.

Una vez concluida esta etapa, se hizo la aplicación del cuestionario definitivo a 125 personas, como ya se mencionó se explicó a cada uno de ellos la importancia que representa para nosotras la veracidad de sus respuestas.

Con la autorización de los responsables de las diferentes áreas, procedimos a la aplicación y recolección de los cuestionarios por grupos o niveles: SUPERVISION Y OPERATIVO.

La agrupación de los niveles, es con el fin de que en un momento determinado se puedan hacer comparaciones y evaluaciones entre los grupos.

Pasos a seguir una vez aplicados los cuestionarios:

- 1.- Separación de los cuestionarios por grupos.
- 2.- Tabulación manual por grupo y por pregunta.
- 3.- Suma de las tabulaciones.
- 4.- Obtención de cifras relativas y absolutas.

- 5.- Elaboración de cuadros que contienen análisis, interpretación y sus respectivas gráficas.  
(Los cuadros se presentan en el capítulo IX; Análisis e Interpretación de la Información).

**CAPITULO IX**

**ANALISIS E INTERPRETACION**

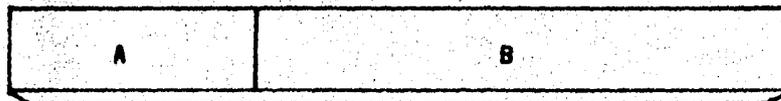
**DE LA INFORMACION**

## ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

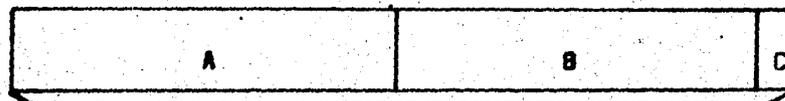
1.- ¿Cómo considera su trabajo?

	SUPERVISION		OPERATIVO	
Rutinario	8	32%	49	49%
Creativo	17	68%	47	47%
Poco motivante			4	4%
Sin interés				
<b>T O T A L</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**SUPERVISION**



**OPERATIVO**



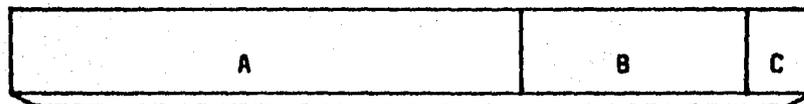
- A Rutinario
- B Creativo
- C Poco motivante
- D Sin interés

El nivel supervisión en un 68% considera creativo su trabajo, en cambio el nivel operativo, registra un 49% en la opción rutinario y un porcentaje semejante del 47%, lo consideran creativo, en este mismo nivel.

2.- ¿Qué tanto se le permite que usted organice su trabajo?

	SUPERVISION		OPERATIVO	
Siempre	16	64%	54	49%
Casi siempre	7	28%	26	26%
Algunas veces	2	8%	19	19%
Nunca			61	61%
T O T A L	25	100%	100	100%

SUPERVISION



OPERATIVO



- A Siempre
- B Casi siempre
- C Algunas veces
- D Nunca

En ambos niveles la mayoría de las personas contestó la opción siempre; tanto dirección como operativo, 64% y 54% respectivamente; tienen esa satisfacción de organizar su trabajo siempre.

3.- ¿El salario que usted percibe es:

	SUPERVISION		OPERATIVO	
Justo	2	8%	10	10%
Regular	18	72%	41	41%
Bajo	3	12%	38	38%
Muy bajo	2	8%	11	11%
T O T A L	25	100%	100	100%

SUPERVISION	A	B	C	D

OPERATIVO	A	B	C	D

- A Justo
- B Regular
- C Bajo
- D Muy bajo

La mayoría de las personas consideran que su salario es regular. En el grupo dirección, el 8% su salario es justo, por lo que se aprecia que los salarios no son adecuados y una minoría goza de un salario justo.

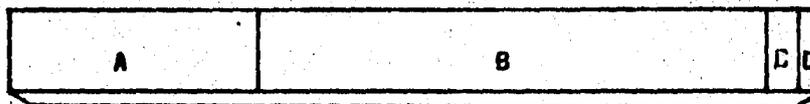
4.- ¿Cómo son sus relaciones con sus compañeros?

	SUPERVISION		OPERATIVO	
Muy buenas	9	36%	31%	31%
Buenas	15	60%	63	63%
Regulares	1	4%	4	4%
Malas			2	2%
T O T A L	25	100%	100	100%

SUPERVISION



OPERATIVO



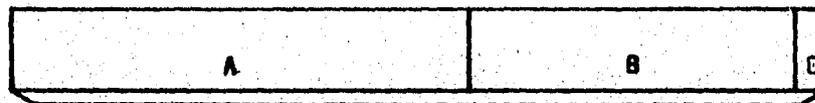
- A Muy buenas
- B Buenas
- C Regulares
- D Malas

Las relaciones con los compañeros son buenas en un 60% en el grupo gerencia y un 63% en el otro grupo.

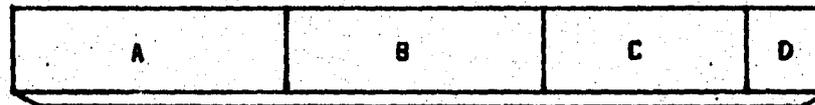
5.- ¿Qué tanto le ha permitido su trabajo aplicar sus conocimientos y habilidades?

	SUPERVISION		OPERATIVO	
Siempre	14	56%	33	33%
Casi siempre	10	40%	32	32%
Algunas veces	1	4%	25	25%
Nunca			10	10%
T O T A L	25	100%	100	100%

SUPERVISION



OPERATIVO



- A Siempre
- B Casi siempre
- C Algunas veces
- D Nunca

Dentro de la condiciones de trabajo para llevarlo a cabo, se encuentran los conocimientos y habilidades. La opción siempre en ambos niveles obtuvieron el mayor porcentaje, y fue disminuyendo hasta la opción nunca, que aunque parece increíble, el 10% del nivel operativo anotó dicha opción.

6.- ¿Con qué frecuencia decide lo que debe hacer y que afecta a su propio trabajo o el de los demás?

	SUPERVISION		OPERATIVO	
Siempre	6	24%	15	15%
Casi siempre	12	48%	17	17%
Algunas veces	4	16%	44	44%
Nunca	3	12%	24	24%
T O T A L	25	100%	100	100%

SUPERVISION

A	B	C	D
---	---	---	---

OPERATIVO

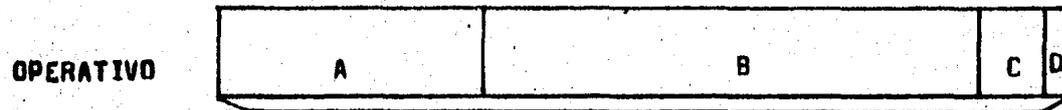
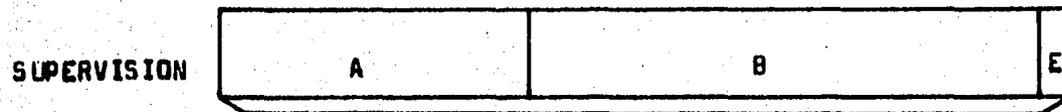
A	B	C	D
---	---	---	---

- A Siempre
- B Casi siempre
- C Algunas veces
- D Nunca

En el primer grupo el 48% casi siempre decide lo que debe hacerse, y el segundo grupo algunas veces con un 44%, por lo que éste último está más restringido para la toma de decisiones.

7.- ¿Cómo considera su trabajo con relación a los otros trabajos?

	SUPERVISION		OPERATIVO	
Muy importante	9	36%	31	31%
Importante	15	60%	58	58%
Poco importante			9	9%
No lo considero importante			2	2%
Abstenciones	1	4%		
<b>T O T A L</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



- A .Muy importante
- B Importante
- C Poco importante
- D No lo considero importante
- E Abstenciones

El grupo dirección considera su trabajo importante con el 60%, el otro el 58% también lo considera importante, aunque hubo personas que lo consideran poco importante y hubo quienes no lo consideran importante.

B.- ¿El trabajo que usted hace va de acuerdo con su:

	SUPERVISION		OPERATIVO	
Capacidad	14	56%	33	33%
Podría realizar otro tipo de actividades	11	44%	64	64%
No había pensado en eso			3	3%
Me es indiferente				
T O T A L	25	100%	100	100%

SUPERVISION

A	B
---	---

OPERATIVO

A	B	C
---	---	---

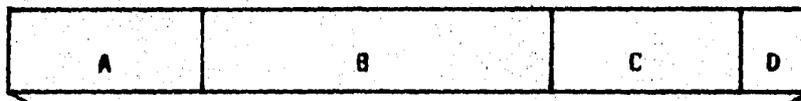
- A Capacidad
- B Podría realizar otro tipo de actividades
- C No había pensado en eso
- D Me es indiferente

El nivel supervisión el 56% considera que su trabajo va de acuerdo con su capacidad y un 44% podría realizar otro tipo de actividades. En cambio en el siguiente nivel el 64% podría realizar otro tipo de actividades.

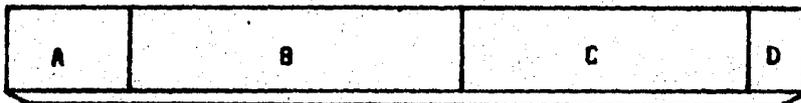
9.- ¿Qué le parecen las instalaciones de la Institución?

	SUPERVISION		OPERATIVO	
Muy buenas	6	24%	15	15%
Buenas	11	44%	42	42%
Regulares	6	24%	36	36%
Malas	2	8%	7	7%
T O T A L	25	100%	100	100%

SUPERVISION



OPERATIVO



- A Muy buenas
- B Buenas
- C Regulares
- D Malas

El grupo dirección considera buenas las instalaciones en un 44%, y un 24% muy buenas; el grupo operativo un 42% las consideran buenas y un 36% regulares.

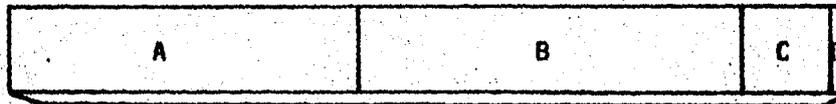
10.- ¿Si le pagaran mejor cómo se sentiría usted?

	SUPERVISION		OPERATIVO	
Muy agusto	14	56%	42	42%
A gusto	9	36%	46	46%
Regular	1	4%	11	11%
De todos modos mal	1	4%	1	1%
<b>T O T A L</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

SUPERVISION



OPERATIVO



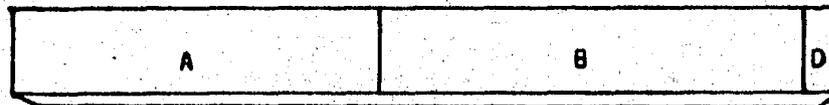
- A Muya gusto
- B A gusto
- C Regular
- D De todos modos mal

El 56% del nivel supervisión se sentiría muy a gusto si le pagaran mejor. En cambio el otro nivel un 46% se sentiría tan solo a gusto.

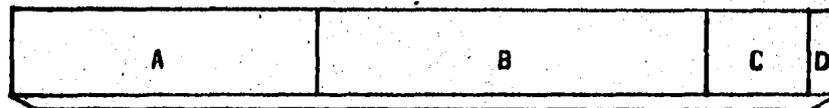
11.- ¿Qué tan satisfecho está con su trabajo?

	SUPERVISION		OPERATIVO	
Muy satisfecho	11	44%	37	37%
Regular	13	52%	47	47%
Poco satisfecho			13	13%
No había pensado en ello	1	4%	3	3%
T O T A L	25	100%	100	100%

SUPERVISION



OPERATIVO



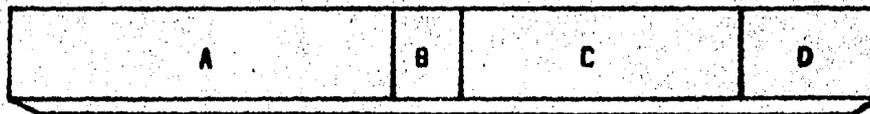
- A Muy satisfecho
- B Regular
- C Poco satisfecho
- D No había pensado en ello

El trabajo en ambos niveles la satisfacción es regular; 52% en el grupo directivo y 47% en el operativo.

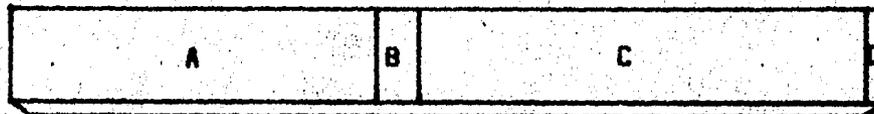
12.- ¿Las políticas y normas establecidas en el reglamento y contrato son:

	SUPERVISION		OPERATIVO	
Adecuadas	11	44%	42	42%
Injustas	2	8%	5	5%
Regulares	8	32%	52	52%
Malas	4	16%	1	1%
<b>T O T A L</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

SUPERVISION



OPERATIVO



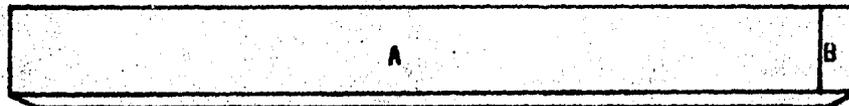
- A Adecuadas
- B Injustas
- C Regulares
- D Malas

El grupo ejecutivo está dentro de la opción adecuadas con un 44%. El otro nivel registra un 52% en la opción regulares.

13.- ¿Cómo considera a su jefe?

	SUPERVISION		OPERATIVO	
Competente	24	96%	77	77%
Regular	1	4%	13	13%
Me es indiferente			8	8%
Malo				
Abstenciones			2	2%
T O T A L	25	100%	100	100%

SUPERVISION



OPERATIVO



- A Competente
- B Regular
- C Me es indiferente
- D Malo
- E Abstenciones

En el nivel supervisión como operativo registraron alto porcentaje de 96% y 77% respectivamente, en la opción competente.

14.- ¿Qué posibilidades de desarrollo tiene usted?

	SUPERVISION		OPERATIVO	
Muchas posibilidades	18	72%	37	37%
Pocas posibilidades	7	28%	43	43%
No lo había pensado			12	12%
Nulas posibilidades			8	8%
<b>T O T A L</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



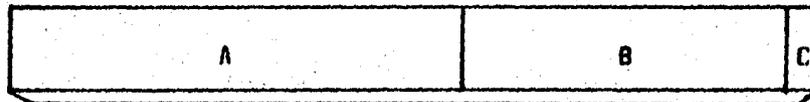
- A Muchas posibilidades
- B Pocas posibilidades
- C No lo había pensado
- D Nulas posibilidades

El primer nivel tiene muchas posibilidades de desarrollo en un 72%, en cambio en el grupo ejecutor existen menos posibilidades de desarrollo con un 43%

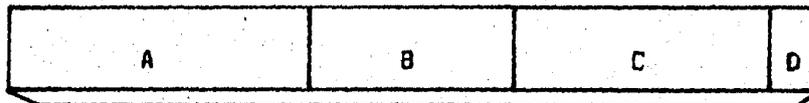
15.- ¿El trabajo que usted realiza, con qué frecuencia requiere de su iniciativa?

	SUPERVISION		OPERATIVO	
Siempre	14	56%	37	37%
Casi siempre	10	40%	25	25%
Algunas veces	1	4%	32	32%
Nunca			6	6%
T O T A L	25	100%	100	100%

SUPERVISION



OPERATIVO



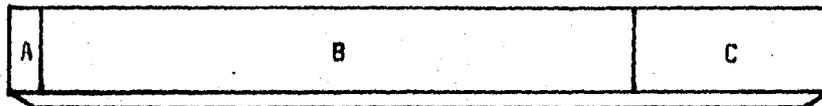
- A Siempre
- B Casi siempre
- C Algunas veces
- D Nunca

Es obvio que cualquier trabajo requiere de iniciativa, y como resultado tenemos un 56% en el grupo directivo y un 37% en el operativo que siempre su trabajo requiere de ésta.

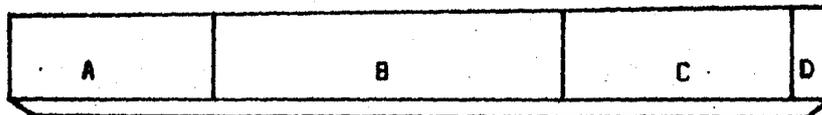
16.- ¿Dentro de la Institución cuáles son sus probabilidades de ascenso?

	SUPERVISION		OPERATIVO	
Nulas	1	4%	25	25%
Pocas posibilidades	18	72%	42	42%
Si existen posibilidades	6	24%	29	29%
Muchas posibilidades			4	4%
T O T A L	25	100%	100	100%

SUPERVISION



OPERATIVO

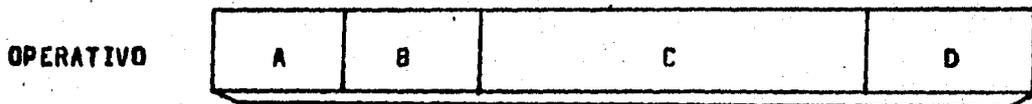


- A Nulas posibilidades
- B Pocas posibilidades
- C Si existen posibilidades
- D Muchas posibilidades

En el nivel supervisión el cambio de status o jerarquía se encuentra con un 72% con pocas posibilidades; así en el nivel operativo se registra la misma opción con un 42%

17.- ¿Con relación a lo que usted hace que tanto se le reconoce en la Insti-  
tución?

	SUPERVISION		OPERATIVO	
Siempre	6	24%	16	16%
Casi siempre	11	44%	16	16%
Algunas veces	6	24%	47	47%
Nunca	2	8%	21	21%
T O T A L	25	100%	100	100%

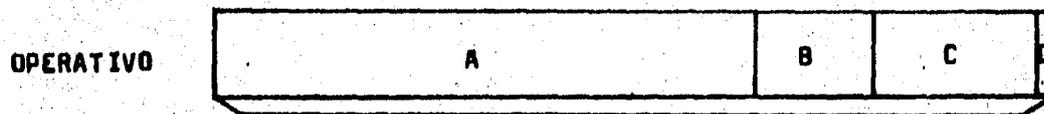
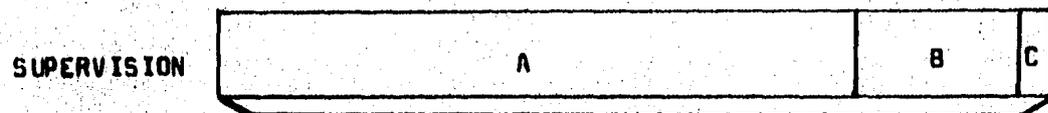


- A Siempre
- B Casi siempre
- C Algunas veces
- D Nunca

En el primer grupo 44% casi siempre se les reconoce, y un 47% algunas veces en el segundo grupo.

18.- ¿Cómo se siente en su trabajo?

	SUPERVISION		OPERATIVO	
Seguro	19	76%	65	65%
Muy seguro	5	20%	14	14%
Regular	1	4%	20	20%
Inseguro			1	1%
T O T A L	25	100%	100	100%

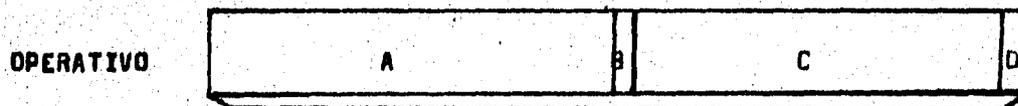
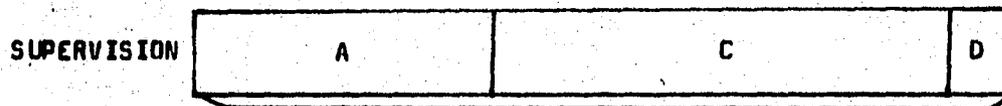


- A Seguro
- B Muy seguro
- C Regular
- D Inseguro

El 76% y el 65% de los grupos directivo y operativo respectivamente se sienten seguros, y a la vez existe más estabilidad.

19.- ¿Por qué motivo está dentro de esta Institución?

	SUPERVISION		OPERATIVO	
Necesidades económicas	9	36%	50	50%
Por orgullo			2	2%
Le agrada lo que hace	14	56%	45	45%
Mientras encuentra otra cosa	2	8%	3	3%
<b>T O T A L</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



- A Necesidades económicas
- B Por orgullo
- C Le agrada lo que hace
- D Mientras encuentra otra cosa

Los motivos por los cuales se encuentran en esta Institución en el nivel su pervisión es p que les agrada lo que hacen a un 65%, el segundo nivel el 50% por necesidades económicas.

20.- ¿Con relación a los servicios y prestaciones éstas son:

	SUPERVISION		OPERATIVO	
Adecuadas	5	20%	13	13%
Buenas	9	36%	32	32%
Regulares	5	20%	24	24%
Podrían ser mejores	5	20%	29	29%
Abstenciones	1	4%	2	2%
<b>T O T A L</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

SUPERVISION

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

OPERATIVO

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

- A Adecuadas
- B Buenas
- C Regulares
- D Podrían ser mejores
- E Abstenciones

En general los servicios y prestaciones son buenas, ya que el grupo directivo registra un 36% y el otro grupo un 32%

21.- ¿El salario que usted percibe está de acuerdo con:

	SUPERVISION		OPERATIVO	
Su puesto	17	68%	68	68%
Su capacidad	2	8%	8	8%
Sus méritos	2	8%	6	6%
Su antigüedad	4	16%	18	18%
<b>T O T A L</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

SUPERVISION

A	B	C	D
---	---	---	---

OPERATIVO

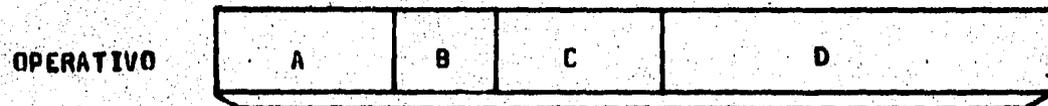
A	B	C	D
---	---	---	---

- A Su puesto
- B Su capacidad
- C Sus méritos
- D Su antigüedad

Por lo general el salario está de acuerdo con su puesto en ambos niveles se registra un 68%.

22.- ¿Cuándo hay exceso de trabajo que tanto participa?

	SUPERVISION		OPERATIVO	
Algunas veces	1	4%	21	21%
Me es difícil por las obligaciones que tengo	1	4%	12	12%
Participo regularmente	6	24%	20	20%
Siempre participo	17	68%	47	47%
<b>T O T A L</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



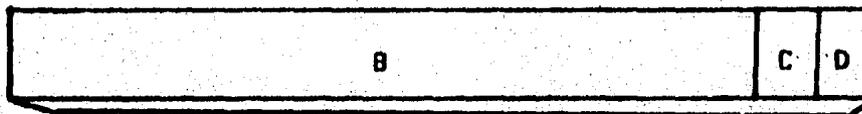
- A Algunas veces
- B Me es difícil por las obligaciones que tengo
- C Participo regularmente
- D Siempre participo

La participación cuando hay exceso de trabajo es significativa en ambos niveles, en el operativo 68% y en el otro 47%

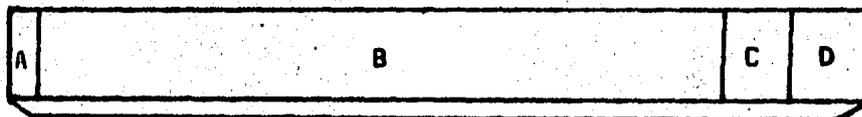
23.- ¿En base a lo que usted realiza en el trabajo se siente?

	SUPERVISION		OPERATIVO	
Realizado			2	2%
Contento	22	88%	82	82%
Indiferente	2	8%	8	8%
A disgusto	1	4%	8	8%
T O T A L	25	100%	100	100%

SUPERVISION



OPERATIVO



- A Realizado
- B Contento
- C Indiferente
- D A disgusto

El trabajo en el nivel supervisión hace que un 88% se sientan contentos y en el nivel operativo, tienen ese mismo sentimiento registrado con el 82%.

## ANALISIS GENERAL

Una vez elaborados los cuadros y gráficas correspondientes a cada pregunta observamos lo siguiente:

### PREGUNTA NO.

### NIVEL DIRECTIVO

### NIVEL OPERATIVO

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | Existe más libertad de creatividad por la misma naturaleza del trabajo que así lo requiere.                 | Se considera el trabajo rutinario, viéndose los empleados con menos libertad y poca creatividad.                                    |
| 2 | La jerarquía que se refleja en este nivel le permite organizar su trabajo de acuerdo a su criterio.         | Existe una amplia decisión para la organización del trabajo.  |
| 3 | La mayoría de las personas consideran que su salario es regular.  | Al igual que el primer grupo, en su mayoría el salario es regular.  |
| 4 | Es un factor decisivo las relaciones con los compañeros, que influye para la realización de las labores.    | Es un factor que se complementa para la realización de las labores. En ambos niveles las relaciones son buenas.                     |
| 5 | Los conocimientos y habilidades se aplican siempre en el trabajo.   | Aunque hubo personas que respondieron la opción siempre, hubo quienes pusieron - que nunca aplican sus conocimientos y habilidades. |
| 6 | En este nivel la toma de decisiones debe ser más precisa y rápida, lógicamente la decisión que se tome afec | Este nivel es más restringido para la toma de decisiones ya que algunas veces decide lo que debe hacerse.                           |

ta a los demás.

7. La importancia que le dá cada individuo a su trabajo, depende del tipo de actividades que esté ejecutando en este nivel, es importante por su propia naturaleza del trabajo.
8. La mayoría de los empleados de este nivel, su trabajo va de acuerdo con la capacidad de cada uno de ellos, ya que por las características propias del puesto así lo requiere.
9. En general consideraron las instalaciones de la Institución en buenas condiciones.
10. El aumento de salario en este nivel, no es un factor que haga que las personas se sientan muy gusto, sin olvidar que el salario es regular.
11. Las personas que están dentro de este grupo, las relaciones de trabajo que tienen son regulares.
- El trabajo que se realiza, siempre es dirigido y por ende hubo personas que consideran su trabajo poco importante o no lo consideran importante.
- Este nivel opina que podría realizar otro tipo de actividades, por lo tanto su trabajo no va de acuerdo con su capacidad.
- La mayoría considera que las instalaciones están en buenas condiciones, sin dejar a un lado que hubo quienes las consideran malas.
- El hecho de que su salario se viene incrementado, no representa mayor inquietud, sino por el contrario existe una gran indiferencia por este factor.
- Al igual que el otro grupo las relaciones con sus compañeros son regulares.

PREGUNTA  
NO.

NIVEL DIRECTIVO

NIVEL OPERATIVO

- 12 Aquí se aprecia que los individuos están más concientes sobre las políticas y normas que brinda la Institución para el logro de sus objetivos.
- 13 En su gran mayoría los individuos de este nivel consideran a su jefe competente.
- 14 La capacitación y el conocimiento de nuevas técnicas para este grupo, tiene muchas posibilidades de adquirirlas y además contribuyen a un crecimiento psicológico.
- 15 Cualquier tipo de trabajo requiere de iniciativa y sobre todo en este nivel así lo exige.
- 16 La jerarquía que tiene este nivel se encuentra muy cercano a la cúspide y por ende las posibilidades de ascenso son pocas.
- Este nivel considera que las políticas y normas del reglamento y contrato son regulares, malas y hasta injustas.
- Un gran porcentaje lo considera competente, otros lo consideran regular o les es indiferente. También hubo abstenciones y por lo tanto el sentimiento que tienen no está dentro de las opciones.
- El desarrollo que existe en este nivel es inferior en comparación al primer nivel, siendo que en este nivel se requiere del conocimientos de nuevas técnicas.
- La iniciativa para realizar el trabajo es mínima en comparación del porcentaje con el primer grupo, esta falta de iniciativa se refleja como falta de interés.
- Las posibilidades de ascenso son pocas, sin embargo hay quienes tienen muchas posibilidades por su profesionalismo.

- |    |  |   |
|----|--|---|
| 17 | El reconocimiento con relación al trabajo es poco por parte de la Institución y de los altos directivos.                               | El reconocimiento con relación al trabajo es aún más inferior que el grupo directivo.   |
| 18 | La seguridad que le brinda la Institución al individuo es alta y a la vez existe más estabilidad por parte de éste.                    | La estabilidad de los individuos se refleja por el sindicato, sin olvidar que las personas que no están dentro del sindicato, y sienten cierta inseguridad. |
| 19 | Los motivos por los que los individuos están dentro de la Institución, es porque les agrada lo que hacen y por necesidades económicas. | Los motivos principales en este nivel fue en primer término el factor económico y otros porque les agrada lo que hacen o mientras encuentran otra cosa.     |
| 20 | Los servicios y prestaciones que brinda la Institución son buenas.   | Este tipo de prestaciones se reflejan en el individuo como buenas, aunque hay algunos que consideran que podrían ser mejores.                               |
| 21 | El tabulador salarial que tiene la Institución, está de acuerdo con el puesto de cada individuo.                                       | El salario que perciben en este nivel, está relacionado con el tabulador salarial del sindicato con relación al puesto.                                     |
| 22 | La participación de este grupo, existe siempre cuando hay exceso de trabajo.   | La participación que existe cuando hay exceso de trabajo es menor que el nivel directivo y algunas veces no participan.                                     |

PREGUNTA  
NO.

NIVEL DIRECTIVO

NIVEL OPERATIVO

23 En base a la realización del trabajo los individuos se sienten contentos, aunque hay personas que se sienten indiferentes y a disgusto, quizá esto se debe por problemas personales, o su trabajo no les satisface.

Un gran porcentaje se siente contento por lo que realiza, hubo personas que se sienten realizadas, que desde -- otro punto de vista puede reflejarse como conformismo.

## CAPITULO X

## CONCLUSIONES

## CAPITULO X

## CONCLUSIONES

Con el presente capítulo damos fin a nuestra investigación, exponiendo a continuación las siguientes consideraciones:

La Institución se ve presionada por las altas exigencias del Sindicato, que en un momento dado el beneficio se refleja más en el nivel operativo por ser personas sindicalizadas en su mayoría. Es por esto que el nivel dirección se ve más afectado, sin olvidar que dicha Institución presta un servicio; no obtiene lucro de éste, por ende no satisface sus demandas salariales.

Debido a las políticas del Sindicato, que permite que un trabajador pueda recomendar a otra persona para ocupar un puesto dentro de la Institución, y ésta que por necesidades económicas acepta el empleo, aunque la actividad que tenga que desempeñar no vaya de acuerdo a sus conocimientos y habilidades, es por esta razón que en el nivel operativo en contramos un porcentaje alto en relación a que no aplican sus conocimientos y habilidades.

Por otro lado en el primer nivel, la selección del personal tiende más a sus conocimientos y habilidades.

Cualquier trabajo independientemente de su nivel o tipo de actividad que desarrolle, es importante, el grado en que cada persona lo considera, se debe a los sentimientos que tiene hacia éste.

La UNAM ha tenido un crecimiento acelerado de población tanto estudiantil como laboral, es por esto que se ha visto en la necesidad de construir nuevas instalaciones, sin dejar a una lado las que le dieron origen a la Universidad, las cuales a través del tiempo ya no satisfacen las necesidades, son insuficientes, por esta razón los resultados de la investigación muestran gran divergencia en las respuestas ya que una parte goza de las nuevas instalaciones y la otra parte tuvo que permanecer en las anteriores.

El trabajo representa al individuo un sentimiento de indiferencia que se vuelve repulsivo, es decir el trabajador realiza su actividad por obligación, por percibir un salario que le permitirá satisfacer otro tipo de necesidades.

La UNAM cuenta con un programa de capacitación que no es óptimo, por lo que en el nivel operativo no tienen posibilidades de desarrollo y éste es el nivel donde más necesita la capacitación y conocimientos de nuevas técnicas para el logro de los objetivos.

La seguridad que la brinda la Institución al individuo se debe al tipo de contratación que tiene, unos son de base y por ende pertenecen al Sindicato, por lo que cuentan con el apoyo de éste.

Los trabajadores de confianza como lo marca la Ley Federal del Trabajo no pueden permanecer a ningún Sindicato, de ahí se refleja la inseguridad hacia el trabajo.

En general podemos apreciar que el trabajador en el nivel operativo es un mediocre, conformista que se siente protegido por el Sindicato y su trabajo es deficiente, al cual nosotras los denominamos burócratas.

En suma podemos afirmar que esta Institución sale adelante, debido a que el nivel supervisión recaen las cargas de trabajo, a pesar de que no cuentan con ningún tipo de motivación.

## REFERENCIAS

- 1.- Muller F. L.  
"Historia de la Psicología"  
F.C.E. México 1966; Pag. 326
- 2.- Herzberg F; B. Mausner y B. Synderman.  
"The Motivation to Work"
- 3.- Herbert J. Chrudden y Arthur W. Sherman Jr.  
"Administración de Personal"  
Edit. Continental Pág. 281
- 4.- Herzberg Frederick  
"The Motivation to Work"  
Pág. 95
- 5.- Ibid., Pág. 94-95
- 6.- Mijares Palencia José  
"El Gobierno su Organización y Funcionamiento"  
Fuentes para el Estudio de la Administración Pública  
Mexicana. Serie B."  
Pág. 177
- 7.- "PROGRAMAS Y PRESUPUESTO DE LA U.N.A.M.  
6° Piso. RECTORIA
- 8.- Dirección General de Personal  
Lic. Luis Buenfil Gómez (Entrevista)  
Sub-Director de Administración Personal
- 9.- Stephen P. Shao  
"Estadística para Economistas y Administradores".  
Edit. Herrero Hermanos, Pág. 326
- 10.- Arias Galicia Fernando  
"Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y Comportamiento"  
Editorial Trillas, Pág. 53
- 11.- Ibid., Pág. 114

## B I B L I O G R A F I A

- Arias Galicia Fernando  
"Administración de Recursos Humanos"  
Editorial Trillas
- Arias Galicia Fernando  
"Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y Comportamiento"  
Editorial Trillas
- Chrudden J. Herbert, Sherman Arthur W.  
"Administración de Personal"  
Editorial Continental, S. A. de C. V.
- Claude S. George Jr.  
"Historia del Pensamiento Administrativo"  
Editorial Prentice-Hall Internacional
- Cofer C. N., Appley M. H.  
"Psicología de la Motivación"  
Editorial Trillas
- Cohe, Fink, Gadon, Willis  
"Effective Behavior in Organizations"  
Irwin Inc. Homewood
- Freund John E., Williams Frank J.  
"Elementos Modernos de Estadística Empresarial"  
Editorial Prentice-Hall Internacional
- González González Bertha Alicia; Fernández Guevara Luis  
"Motivación, un Enfoque Didáctico"  
U.I.A. México 1980
- Heckman J. Richard  
"Es el Enriquecimiento del Trabajo tan Sólo una Moda?"  
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas
- Hernández y Rodríguez Sergio  
"Administración I (Volúmen I y II) Curso de Universidad Abierta"  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM 1976

Herzberg Frederick  
 "El Viejo Sabalotodo"  
 Biblioteca Harvard de Administración de Empresas

Herzberg Frederick; Mausner B.; Snyderman B.  
 "The Motivation to Work"  
 John Willy & Sons, Inc. USA

Herzberg Frederick  
 "Una vez más ¿Cómo motivar a sus Empleados?"  
 Biblioteca Harvard de Administración de Empresas

Katz Daniel; Kahn Robert L.  
 "Psicología Social de las Organizaciones"  
 Editorial Trillas.

Mijares Palencia José  
 "El Gobierno su Organización y Funcionamiento"  
 Fuentes para el Estudio de la Administración Pública  
 Mexicana. Serie B.

Muller F. L.  
 "Historia de la Psicología"  
 F.C.E. México

Ríos Szalay Adalberto; Paniagua Aduna Andrés  
 "Orígenes y Perspectivas de la Administración"  
 Editorial Trillas, 1979

Roche William J.; MacKinnon Neil L.  
 "La Motivación del Personal Mediante el Trabajo con  
 Significado"  
 Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.

Rojas Soriano Andrés  
 "Derecho Administrativo"  
 Librería Porrúa Hermanos y Cía., S. A.

Rojas Soriano Raúl  
 "Guía para Realizar Investigaciones Sociales"  
 Textos Universitarios, 1980

- Stephen P. Shao  
"Estadística para Economistas y Administradores"  
Editorial Herrero Hermanos
- La Administración del Estado Federal Mexicano  
Programas Específicos y sus Lineamientos de Acción  
Colección Lineamientos, Libro 2.