

29 No. 69



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

**LOS INCENTIVOS COMO UN FACTOR MOTIVACIONAL
PARA LOS TRABAJADORES DENTRO DE
UNA EMPRESA PRIVADA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**

Que para obtener el título de
Licenciado en Administración

PRESENTA:
José Roberto Cubas Hernández

Director Seminario
David Ochoa Moreno

MEXICO, D. F.

1982



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

CAPITULO I	PAG.
1.1 Fundamentos y antecedentes de la Teoría	1
1.2 Fundamentos de la Teoría Motivación Higiene de Herzberg	10
1.3 Definiciones y conceptos principales	13
1.4 Estudio de Herzberg	15
1.5 La Teoría Motivación Higiene	21
CAPITULO II	
1.1 Teoría de la Motivación Humana Abraham H. Maslow (Necesidades Básicas)	30
1.2 Precondiciones para la satisfacción de necesidades básicas.	46
1.3 Grado de Rigidez de la Jerarquía de las necesidades.	51
1.4 Grados de Satisfacción Relativa	55
1.5 Carácter inconsciente de las necesidades	56
CAPITULO III	
1.1 Objetivo General	60
1.2 Empresa donde se realizó la investigación	61
1.3 Objetivo específico	64
1.4 Hipótesis de la investigación	64
1.5 Elaboración del cuestionario	64
1.6 Determinación de la muestra	90
1.7 Aplicación del cuestionario	90

1.8 Tabulación de la información	90
1.9 Análisis e interpretación de resultados	157
2.0 Comprobación de la Hipótesis	183

CAPITULO IV

1.1 Conclusiones	184
1.2 Sugerencias	187
1.3 Bibliografía	188

INTRODUCCION

" Todo individuo posee una personalidad; toda empresa posee una fisonomía; todo país, ciertas características; para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar un campo de investigación motivacional propio... "

Dr. Fernando Arias Galicia

Las palabras anteriores encierran mucho de verdad, ya que cada persona tiene sus propias necesidades, deseos, experiencias, conocimientos; y por lo que respecta a las empresas, cada una posee una propia estructura y fisonomía, es decir, cada organización tiene establecido sus propios objetivos, políticas, métodos y procedimientos. Todo esto va a depender del tipo de organización de que se trate (empresas privadas o públicas; industriales, comerciales, de servicios, extractivas), y es por eso que la forma de motivar a los trabajadores va a depender tanto de las características de los individuos como de las organizaciones.

Consideramos que la motivación es un aspecto de vital importancia, ya que por medio de ésta se llegará a la identificación de los objetivos de los trabajadores con los de la organización, logrando así, la autorrealización de los individuos y por consecuencia, el desarrollo de las empresas.

En este aspecto el que nos inquietó para la realización del trabajo que presentamos, pretendiendo así, conocer el tipo de necesidades o satisfactores que prefieren los trabajadores de una empresa privada sirviendo esta investigación como base a la dirección de la empresa para la planeación y -- elaboración de un sistema de motivadores que logren que trabajadores se sientan satisfechos, dando de sí lo mejor para que haya una comunión entre los objetivos de la Institución y los objetivos personales de los trabajadores de la misma.

Este estudio se ha dividido en cuatro capítulos: en los dos primeros se presenta un marco teórico general sobre motivación y teorías gerenciales (Abraham Maslow y Frederick --- Herzberg) el tercer capítulo se refiere a la investigación -- de campo; y en el último se dan las conclusiones y sugerencias.

Para poder llegar a conocer las inclinaciones del personal de una Empresa, se clasificó a éste en seis niveles: Gerentes, Jefes, Encargados, Supervisor, Vendedor, otro, ya -- que consideramos que los trabajadores de los diferentes niveles están perfectamente definidos; y pensamos que diferirían en sus preferencias.

La investigación se llevó a cabo siguiendo el Método -- Científico, y no en una forma empírica, dando así validez y confianza a los resultados de nuestro trabajo.

Estamos conscientes de que este trabajo tiene limitaciones, pero esperamos que sirva de consulta a todas las personas interesadas en el sector privado, y público.

El tema de este trabajo se ha escogido porque lo consideramos como uno de los aspectos más importantes dentro de -- las organizaciones, que sin embargo, en el sector privado ha sido descuidado. De este modo se ha querido cooperar para --

que este punto sea tratado, dándole la importancia que merece, ya que en Instituciones de grandes dimensiones como son las -- del sector privado, al contar con un sistema efectivo de motivadores mejorarán los servicios que prestan a la comunidad.

CAPITULO I

TEORIAS GERENCIALES

1.1 FUNDAMENTOS Y ANTECEDENTES DE LA TEORIA DE FREDERICK HERZBERG

Frederick Herzberg nacido en Lynn, Massachusets, en el año de 1923; sufrió el impacto y la crueldad de la guerra cuando sirvió como sargento de una unidad de reconocimiento del -- Ejército Norteamericano durante la Segunda Guerra Mundial.

Como si fuera poco en 1945, lo destinaron a un campo de concentración recién liberado. Las "zonas de experimentación" y las "cámaras de exterminio de Dachau" lo impresionaron vivamente. ¿ qué fenómeno puede producir semejante atrocidad ? se preguntó airado.

Herzberg es actualmente uno de los más distinguidos científicos de la conducta de los Estados Unidos de Norteamérica y todavía se hace la misma pregunta. Los años de guerra dejaron una marca indeleble, pero también lo incitaron a profundizar - sobre las mutaciones del orden social.

"La respuesta yace, más que en la persona misma, en las mudanzas de las Instituciones que configuran la sociedad", concluyó Herzberg, en la actualidad profesor en los cursos de administración en la Universidad de Utah Salt Lake City. "El comportamiento individual está condicionado por la Geografía del ámbito vital, y ésta afecta mucho más la conducta humana que las mismas circunstancias individuales. Puesto que nos movemos en una sociedad organizada, las Instituciones son factor vital en la determinación de ese ámbito.

Es precisamente por su estudio profundo de las relaciones

entre individuos e Instituciones que Herzberg logró una influencia decisiva en los medios gerenciales.

Herzberg debe su amplio renombre a su teoría sobre los factores motivadores y de higiene, aunque manifiesta extrañeza porque sus estudios sobre las zonas de conflicto dentro de las Instituciones todavía no sean lo suficientemente conocidos.

La satisfacción e insatisfacción personal en el ambiente laboral, según él se deben a dos factores: los que denomina "factores de higiene" no garantiza la satisfacción, pero ayudan a evitar la insatisfacción, como el aumento del salario, por ejemplo. Los "factores motivadores" por su parte, satisfacen las que Herzberg llama necesidades del contenido del empleo y tienen una relación intrínseca con éste. Los factores de higiene se refieren a su contexto, es decir, a las circunstancias en que la tarea se cumple.

La escuela más importante de la teoría de los "dos factores" es que los higiénicos erradican o previenen fricciones incómodas en la vida del trabajo, mientras los motivadores tienen una importancia trascendental, ya que la Gerencia sólo puede influir en el mejor desempeño de su personal, enriqueciendo el contenido de su empleo.

Herzberg amplió esa concepción al distinguir entre "cargas horizontales y verticales" de trabajo. Las primeras hacen la tarea más excesiva y penosa, las otras la enriquecen convirtiéndola en más atractiva y deseable.

También enriqueció la lexicografía administrativa con un concepto pintoresco y novedoso : KITA, sigla de Kick in the Ass ("Patada en las posaderas") su descripción caústica del sistema utilizado tradicionalmente por la gerencia para "motivar" a su personal.

KITA es además un curioso indicador de que no todo en la vida y obra del incansable estudioso es un aburrido y apostó-empeño de mejorar el mundo.

Herzberg hace gala permanente de su humor dando a sus -- respuestas un carácter de "fuertes punzadas", lo que en parte explica el éxito de sus teorías en medios empresariales. Esa agrídulce mezcla de verdades dichas en formas divertidas y -- con lenguaje más llano y comprensible las hace muy atracti---vas.

Paradójicamente sus conclusiones deben tomarse en serio. Por eso no es tan popular entre sus colegas, especialmente -- los psicólogos, quienes critican duramente sus colegas, méto-dos investigativos y el marco académico y científico en que - exhibe sus teorías.

Esa misma actitud despectiva hacia la psicología motivó-- su traslado a principios del año de la Universidad de Case -- Western Reserve, Ohio, a la Universidad de Utah. En la prime-ra presidía el departamento de psicología, dirigía un progra-ma sobre salud mental para graduados.

En Utah el título de profesor distinguido de administra-ción en el Código de Negocios.

El exceso de trabajo también precipitó el cambio. Fuera - de los programas de envergaduras que le tocaba orientar, toma ba parte activa en proyectos externos muy exigentes: miembro- de la directiva de varias empresas y compromisos a granel pa- ra dictar conferencias. Estaba metido en mil cosas, se lamen- ta, ".. y es más fácilmente complicarse la vida que salir de- ellos".

Realmente la mudanza significó cambio de ambiente y com- promisos. Herzberg dicta una conferencia semanal a varios gru- pos de universitarios y supervisa como "tutor" a un número re- ducido de alumnos. Eso por lo que toca a los compromisos ofi-

ciales, ya que su actividad en general sigue siendo excepcional para una persona normal.

El Dr. W. J. Paul, su discípulo y más tarde profesor en el Departamento de Psicología regentado por Herzberg en Case Western, comenta: "compartir la oficina con Fred es asunto serio. Nueve cosas distintas entrecruzan. Nada de la quietavida contemplativa que la gente imagina en las universidades. Pero es lo que fascina y se Estímulo constante activa el hervidero de sus ideas y su estimulante inquietud".

La incansable actividad de Herzberg, hecha raíces donde quiera se mueve no hay duda, está de moda, y aunque no le ha llegado su hora todavía, el camino está despejado. La industria refleja hoy un vivo interés por las relaciones humanas y Herzberg se ha convertido en su principal adalid.

Herzberg se considera un "solitario", una de las paredes de la planta baja de su casa está recubierta por numerosas fotografías.

"La muralla del ego", según el tratadista, reforzada -- con una cadena iconografica que eslabona su infancia, su juventud de sacrificios y la época que lo ve convertido en una celebridad en asuntos de administración. La muralla comienza con la foto de Herzberg el día de su bar mitzvah (la mayoría de edad judía), tomada poco después de cumplir los 13 -- años. En esa época decidió abandonar la casa paterna y se dirigió al sur de los Estados Unidos.

Al llegar a Nueva York, residió en una alcoba alquilada a una familia, mientras terminaba sus estudios preparatorios y el programa de no graduados del City College de Nueva York (CCNY). Otra fotografía lo muestra en traje de fútbol, y corresponde a la época en que defendía los colores del colegio. Inicialmente se dedicó a estudiar historia, recuerda "mi primer amor" verdadero, pero pronto se desencantó con los siste

mas de enseñanza.

"Una secuencia sosa de acontecimientos, despersonalizada, sin color, los seres humanos son quienes hacen la historia y por eso me dedique a estudiar psicología, para comprenderlos bien y poder entender así el sentido de la historia comenta.

Desprovisto de dinero cuando culminaba sus estudios, se alistó en el ejército, sus años de servicio militar afianzaron su vocación por la psicología, "lo que vi en Dachau arraigó mi inclinación por la historia y la psicología, buscaba fervorosamente respuestas que pudieran explicarme las abominaciones que en cierto momento puede producir un sistema social.

Terminada la guerra completó sus estudios en City College de Nueva York y debutó su Master y Doctorado en la Universidad de Pittsburgh. A mediados de los cincuenta ingresó a la sección de investigaciones y proyectos del servicio de salud pública estadounidense.

"Mis ideas básicas fueron el resultado de estudios sobre salud mental e industrial. Al tratar el problema de la salud mental social, aplicábamos los mismos conceptos sobre salud mental empleados en psicología clínica. Distinguía entonces entre enfermedades mentales y salud mental como elementos no contrapuestos si se emplean en puestos de salud pública. Así nació posteriormente mi teoría".

En esencia, sostuvo que la enfermedad mental como el dolor y el placer: actúan en planos diversos. Pero el hecho de eliminar las fuentes de sufrimiento en la persona produce automáticamente placer. Herzberg presentó su teoría de que eliminar las causas de insatisfacción laboral no necesariamente trae la satisfacción absoluta con el trabajo que se tiene.

Durante un breve período, Herzberg trabajó en terapia psicológica y más tarde dirigió la sección de investigaciones

de una importante organización de consulta psicológica sin ánimo de lucro. Como punto de partida en sus esfuerzos preliminares para trasladar sus conceptos al mundo empresarial, Herzberg integró con sus colaboradores un compendio bibliográfico de 2,500 libros y artículos sobre psicología industrial publicados entre 1900 y 1950.

Se titula Job Attitudes "Review Of Research and Opinion" y fue publicado en 1957. "Examine de cerca el material. Con pocas excepciones era pobre y su contenido esencial tenía más relación con un sistema prevalente de valores que con la verdadera disciplina científica", comenta al respecto el autor.

Dos años más tarde publicó "Motivation to Work", un informe sobre sus estudios y los de sus colaboradores en relación con actitudes hacia el trabajo en que además formula sus tesis básicas de la motivación y la higiene.

Su grupo de colaboradores entrevistó a 200 ingenieros y contadores, representantes de todas las actividades industriales de Pittsburgh. Se les pidió describir las situaciones en que se hubieran sentido particularmente felices en su trabajo, examinando luego los motivos precisos para esa reacción. Más adelante se les pidió evaluar ese sentimiento de bienestar individual. El mismo método se aplicó a las situaciones opuestas de carácter negativo.

Habiendo determinado la naturaleza dual del ser humano y por lo tanto su estructura bidimensional de necesidades, Herzberg, elaboró su teoría de "Motivación - Higiene".

Mediante la investigación basada en preguntas abiertas a ingenieros y contadores, descubrió que los factores o eventos que los entrevistados describieron como grandes determinantes de la satisfacción en el trabajo eran:

- 1.- Logro
- 2.- Reconocimiento por el logro
- 3.- Reconocimiento
- 4.- Trabajo en sí mismo
- 5.- Promoción
- 6.- Posibilidades de Desarrollo
- 7.- Consecuencias de la Motivación
- 8.- Responsabilidad

En cambio, los factores descubiertos como determinantes de la insatisfacción en el trabajo fueron:

- 1.- Políticas institucionales
- 2.- Supervisión
- 3.- Condiciones de trabajo
- 4.- Relaciones interpersonales
- 5.- Seguridad en el trabajo
- 6.- Salario
- 7.- Sentimiento de grupo
- 8.- Consecuencias

Ambos tipos de factores son unidimensionales, es decir los factores determinantes de la satisfacción no intervienen en la insatisfacción de los factores determinantes de la insatisfacción no intervienen en la satisfacción.

Esto se debe a que los factores determinantes de la satisfacción se refieren a la relación del hombre con sus actos: logros, la naturaleza de su trabajo, su responsabilidad, el reconocimiento a sus logros y su desarrollo intelectual. En cambio, los factores determinantes de la insatisfacción en lugar de referirse a los actos que el hombre realiza, se refieren al contexto o medio ambiente en el que la persona hace su trabajo.

Los factores determinantes de la satisfacción se relacionan con lo que la persona hace, en cambio los factores determinantes de la insatisfacción se refieren a la situación en que lo hace.

Debido a que los factores determinantes de la insatisfacción se refieren esencialmente al medio ambiente o contexto - en que se realiza el trabajo, y sirven primordialmente para -- prevenir la insatisfacción, teniendo muy poco efecto en actitudes positivas hacia el trabajo, Herzberg los ha denominado --- "Higiénicos" por una analogía con el uso médico del término -- que significa preventivo y contextual.

Los factores determinantes de la satisfacción los denominó "Motivadores" debido a que son efectivos para motivar al individuo a realizar mayores esfuerzos e incrementar sus logros, obteniendo así una mayor productividad.

La propia ejecución del trabajo constituye el elemento de satisfacción más positivo de todos, cuando dicha ejecución se traduce en un sentimiento de logro y perfeccionamiento personal.

Los factores higiénicos no motivan en dirección positiva a los individuos, sino que eliminan la actitud negativa de éstos hacia el trabajo que podría suscitarse por malas condiciones ambientales en la realización de sus labores.

Los factores higiénicos tienen un efecto preventivo de actitudes negativas hacia el trabajo por parte de los individuos en cambio los motivadores tienen un efecto impulsor, promotor, motivador en los individuos de desarrollar cada vez más sus capacidades y conocimientos, y por lo tanto, perfeccionar progresivamente tanto la ejecución de su trabajo como así mismos.

Herzberg concluyó entonces que el sólo aumento del salario, sin que la empresa se preocupe por las condiciones del -- trabajo, no sirve para motivar. Y que la carencia de esos factores de higiene podría afectar negativamente el desempeño laboral, aunque su aplicación tenga efecto a corto plazo, si acaso el trabajador lo percibe.

Los factores de higiene son importantes, sostiene Herz--

berg no solamente porque pueden evitar la insatisfacción sino también porque contribuyen a la auto-actualización del trabajador convirtiéndose en lo que él percibe que es capaz de convertirse.

Al sostener que los obreros no siempre piden reajustes salariales debido a necesidades económicas básicas, Herzberg lanzó una idea revolucionaria. Tradicionalmente se consideraba ese aumento como factor seguro para mejorar el desempeño de su trabajo, Herzberg advirtió que si el dinero se convertía en factor estándar en el proceso vital individual, perdía de inmediato su capacidad motivadora y engendraba una semilla peligrosa al trabajador que abraza siempre esperanzas más altas en el período venidero de reajustes.

Siete años más tarde de 1966, Herzberg publicó "Work and the Nature of Man", incorporando investigaciones ajenas y ampliando sus áreas básicas.

En ese libro expone su ya célebre teoría sobre las dos fases de la naturaleza humana. Adán-Abraham, El hombre-Adán - se asemeja a los animales y busca primordialmente satisfacer sus instintos básicos; alimentación, techo, seguridad y factores de higiene. El hombre-Abraham es un ser humano racional - dotado de intelecto y busca sobre todo la realización de su naturaleza espiritual desarrollando el máximo de sus posibilidades a través de los factores motivadores. La aplicación última de sus teorías está condensada en un ensayo aparecido en 1968, en Harvard.

1.2. FUNDAMENTOS DE LA TEORIA MOTIVACION-HIGIENE DE HERZBERG.

El punto de partida de Herzberg es el estudio de la naturaleza humana, la investigación de la estructura es esencial del ser humano.

Herzberg pretende dar una concepción integral del hombre que lo comprenda en su totalidad, y por ende rechaza todas -- las concepciones parciales que solamente comprenden un aspecto particular e incompleto de la naturaleza humana.

Las principales concepciones parciales que las organizaciones ha tenido del hombre, según Herzberg son:

- 1) El hombre físico, su origen es el propósito de las organizaciones de proteger su propia integridad de la - inconformidad social, proporcionando buenas condiciones físico-ambientales en el trabajo para sí mantener a los hombres sin quejas sobre éstas.
- 2) El hombre mecánico. Que se siente satisfecho al ser - usado eficientemente y así, el igual que el concepto del hombre económico, es una concepción de las organizaciones sobre la naturaleza a la luz de las propias necesidades de eficiencia.
- 3) El hombre social. Cuyo deseo prevaleciente es el de - ser aceptado por todos sus compañeros de trabajo.
- 4) El hombre emocional. Que se haya en la búsqueda de medios ambientales con efectos psicoterapéuticos. Las - organizaciones adoptaron las concepciones del hombre-emocional con la finalidad de proteger su imágen creciente en la comunidad, haciendo hincapié en la dignidad de laborar.

- 5) El hombre instrumental. Es una proyección de la necesidad de las organizaciones de hacer frente al proceso de racionalización, mediante la incorporación de sistemas avanzados de análisis y control en las operaciones.

Herzberg rechaza todas las concepciones unidimensionales del ser humano que lo consideran como mero ser biológico, llegando a una concepción bidimensional del hombre, 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, y que constituye la grandeza del ser humano.

La necesidad del hombre es la de abolir la multitud de eventos causantes de dolor que se hayan en su nuevo lugar de existencia que es el mundo extraño, temible y lleno de peligros. Siendo así que la naturaleza biológica del hombre se caracteriza en suma, por la necesidad de abolir las privaciones físico-biológicas.

Por otra parte, las necesidades derivadas de la naturaleza racional del individuo, que son específicamente humanas y que se refieren a las tareas o logros en los que se haya implicado el hombre, son aquellas por las que se ve obligado a realizar plenamente sus potencialidades inherentes, a desplegar cabalmente sus capacidades propias a autorrealizarse íntegramente, mediante un crecimiento psicológico continuo.

El crecimiento psicológico, consiste para Herzberg en cuatro puntos:

- 1.- Saber cada vez más, adquiriendo siempre nuevos conocimientos.
- 2.- Establecer nuevas y más complejas interrelaciones --

con los conocimientos adquiridos obteniendo así una síntesis progresiva del conocimiento de las cosas.

3.- Ser cada vez más creativos.

4.- Ser cada vez más efectivo en las situaciones ambiguas, manteniendo la individualidad frente a las -- presiones del grupo, logrando así un real crecimiento psicológico.

El fin supremo del ser humano es para Herzberg "la autorrealización plena y cabal de sí mismo como ser biológico y racional, mediante un crecimiento psicológico progresivo".

Herzberg documenta los actuales efectos de las patentes contemporáneas de trabajo en la gente involucrada, y sugiere las razones del porqué el trabajo en nuestra sociedad tiende a "cojear" más que a "animar" el progreso.

Su estudio es una disección brillante de muchos de los más prevalentes mitos acerca del trabajo y los trabajadores, como un pensamiento, provocando una discusión del rango y de la complejidad de las necesidades humanas que el trabajo y -- los trabajadores, como un pensamiento, provocando una discusión del rango y de la complejidad de las necesidades humanas que el trabajo puede y debe ser asignado a satisfacer.

2.3 DEFINICIONES Y CONCEPTOS PRINCIPALES.

A continuación exponemos algunos conceptos sobre motivación:

- La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

- La motivación viene de cada persona y cada persona es diferente y habrá ocasiones en que directamente se puede saber qué motiva a determinada gente, pero en muchas otras la motivación tiene que ser indirecta, dependiendo de si la naturaleza de sus necesidades es fisiológica o emocional.

- Evidentemente las org. están compuestas por diversos elementos, encontrándose entre ellos el hombre; por tanto, funcionarán de acuerdo con el esfuerzo: en otras palabras el comportamiento de sus miembros. Así, es extraordinariamente importante conocer los resortes que mueven a la acción humana; esto constituye un aspecto vital porque de dicha manera el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione mejor y los miembros de éstos se sientan más satisfechos.

- Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que surja de la nada: siempre encontramos un móvil, algún motivo detrás de ella.

Cabe mencionar que las diversas teorías no son "recetas de cocina" ni "fórmulas mágicas", que puedan aplicarse en situaciones específicas, sino más bien son base para normar -- criterios y definir la estrategia para el desarrollo de la motivación.

Herzberg elaboró su teoría de Motivación-Higiene, habiendo determinado la naturaleza dual del ser humano, y por tanto, su estructura bidimensional de necesidades.

La motivación en la organización es continua. Las personas que componen la organización, una vez que se han convertido en una parte de ella, automáticamente caen dentro de un patrón de motivación, que inicia y sostiene sus actividades dentro de la organización.

En el contexto de la motivación, la afinación de trabajo - tareas, deberes y derechos se consideran como fuerzas impersonales del medio, que moldean el comportamiento de cada afinación de trabajo. Estas canalizan las actividades técnicas y las actividades relativas al comportamiento general en la organización de trabajo. Los derechos asociados con un puesto, son algunas - de las recompensas específicas por ejecutar un trabajo adecuado.

El carácter moldeador del medio de trabajo origina la construcción continua y sistemática de la motivación.

Existe una permanencia en los sistemas de motivación; en las organizaciones que tienden a verse poco afectadas por la rotación de personal y muchas otras clases de cambios.

Podemos decir que un sistema de motivación es un ingrediente esencial en una organización. Además es una característica permanente de una organización y tiende a reflejar la naturaleza de la organización sus metas, sus objetivos y la filosofía correspondiente. El sistema motivacional es generalmente bien comprendido por todos los participantes en las organizaciones. Es además, estable y permanente, conocido tanto por los directivos de la organización como por sus miembros. De hecho un sistema motivacional difícilmente puede ser efectivo a menos que sea comprendido y que por su operación sea evidente para todos aquellos que se ven afectados por él.

1.4 EL ESTUDIO DE HERZBERG.

La motivación viene de las necesidades y deseos internos de la persona. La satisfacción de estas necesidades siempre - dependen de factores externos. En otras palabras, es la capacidad de una persona para satisfacer sus necesidades internas que dependen de las oportunidades proporcionadas alrededor de ésta.

El estudio de Herzberg, fue hecho para descubrir que factores externos en torno al trabajo, afectan los sentimientos de los individuos en su trabajo y de la motivación a trabajar.

La entrevista de Herzberg fue muy simple, a cada trabajador le hizo solamente dos preguntas:

Los factores agradables para los trabajadores fueron:

RECONOCIMIENTO POR EL LOGRO

El campo de acción donde una persona se sintió bien por lo que realizó, incluye cosas como el haber terminado exitosamente su trabajo, encontrando soluciones a los problemas y -- observando los resultados de éste. El reconocimiento fue --- siempre asociado con el logro.

TRABAJO EN SI MISMO

Aspectos del trabajo mismo como interés, reto, variedad y oportunidades previstas para llevar a cabo el trabajo desde el principio hasta el fin.

PROMOCION

Esta categoría se usó sólo cuando alguien iba a ser promovido. En la mitad de las entrevistas la promoción se refirió a que era una sorpresa para el empleado.

RESPONSABILIDAD

La capacidad de una persona para realizar su trabajo sin supervisión. Algunas veces, la responsabilidad era por un trabajo nuevo, otras veces por el trabajo de otros.

POLITICAS INSTITUCIONALES

La ineficiencia de la empresa, duplicación de esfuerzos, desgaste, lucha por el poder y las políticas de la empresa -- que sintieron injustas y nosivas.

SUPERVISION

Aquí la competencia y la justicia del supervisor inmediato estaban su decisión. La mala voluntad del supervisor para delegar responsabilidad cayó en esta categoría. Esta categoría también incluía historias de supervisores que eran crueles o dominantes y supervisores que eran considerados incompetentes para trabajar con la gente.

SALARIO

Aspectos de la administración de sueldos, así como aumentos otorgados demasiado tarde o de muy mala disposición. Diferencia entre los empleados antiguos y nuevos. El salario también se mencionó en relatos acerca de sentimientos agradables pero fueron pocos.

RELACIONES INTERPERSONALES

Frecuentemente este factor estaba asociado con la pobre competencia técnica del supervisor o en su inhabilidad de seguir adelante con los empleados a los que supervisaba. En otras palabras cuando la habilidad interpersonal del supervisor era pobre, ésta afectaba la relación social con sus subordinados.

CONDICIONES DE TRABAJO

Cosas como alumbrado en la planta, ruido, calidad de la comida en la cafetería, estacionamiento, aire acondicionado, calefacción, limpieza.

EL SALARIO NO ES FACTOR DE MOTIVACION

La necesidad del personal de ver los resultados de sus esfuerzos, ayuda a explicar porque el salario no funciona -- siempre como motivador. Los factores de la motivación derivan su efectividad de los deseos del individuo de desarrollarse en su trabajo. Cuando la gente puede alcanzar algunas de sus ambiciones a través del trabajo que realizan, muestran un algo grado de satisfacción y rinden más en su trabajo.

En general el salario puede influir en el individuo motivándolo a ingresar a la empresa. Pero ya que es aceptado -- por ésta; el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y su propio progreso son los que motivarán a cumplir satisfactoriamente su trabajo.

Si se le brindan oportunidades como las mencionadas en el párrafo anterior, él está motivado, si no, puede que sólo trabaje lo necesario para continuar en su puesto.

FACTORES DE MOTIVACION

Los factores de higiene son una base esencial para la motivación efectiva. Pero no motivan, ellos solamente constituyen los cimientos, sobre los que estarán los factores de motivación. En otras palabras, el trabajador satisface sus -- más altas necesidades, pero no asegura que se obtendrá su máximo rendimiento.

DEFINICIONES DE FACTORES

Motivadores:

Logro.- Implica la realización de una tarea, la solución de problemas y el estar consciente de los resultados obtenidos en la ejecución del propio trabajo.

Reconocimiento por el logro.- Se refiere al acto de reconocer tanto por parte del supervisor, como por cualquier miembro de la organización, así como por los clientes, los logros alcanzados en el desempeño de sus actividades.

El trabajo en sí mismo.- Implica las actividades inherentes al trabajo, en tanto que son fuentes de buenos o malos sentimientos hacia éste, debido a que sea rutinario o variado, -- creativo demasiado fácil o muy difícil. En resúmen, se refiere a la naturaleza propia del trabajo.

La responsabilidad.- Se refiere a la responsabilidad del propio trabajo, o por el trabajo de otros, o por la adquisición de nuevas responsabilidades.

Promoción.- En los casos en que la persona es transferida de una parte de la organización a otra, pero sin implicar esto un cambio de status, aunque con mayores oportunidades de realizar trabajos que implican mayor responsabilidad, el cambio es considerado como incremento de la responsabilidad que pertenece el factor de responsabilidad, pero no al de ascenso.

Posibilidades de desarrollo.- Son las posibilidades que se le brindan al individuo para adquirir mejores puestos en la organización, incrementar su capacidad y conocimientos para -- aprender nuevas técnicas y adquirir una mejor preparación.

Higiénicos:

Políticas Insitucionales.- 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 empresa o son inadecuadas.

Supervisión.- Se refiere a la técnica, es decir, la forma como el supervisor lleve a cabo sus actividades en relación al trabajo realizado por sus supervisados. Si éste es completamente incompetente, si es justo o injusto y si está dispuesto a enseñarles.

Condiciones de trabajo.- Son las condiciones físicas en que se desarrolla el trabajo, como: ventilación, luz, instrumentos, el espacio, y en general, todas las características físico-ambientales.

Relaciones interpersonales.- Se refiere a la interrelación personal de los integrantes de la organización; superior, compañeros y subordinados.

Seguridad en el trabajo.- Se refiere a la estabilidad o inestabilidad que el individuo tiene dentro de éste.

Salario.- Implica tanto el sueldo como todas las demás prestaciones.

Sentimiento de grupo.- Es la integración que llega a tener un grupo de individuos en su actitud hacia el trabajo.

La propia ejecución del trabajo constituye el elemento de satisfacción más positivo de todos, cuando dicha ejecución se traduce en su sentimiento de logro y perfeccionamiento personal.

Los factores motivadores tienen un aspecto positivo en los individuos ya que proporcionan su crecimiento psicológico, el despliegue de actividades creadoras, y por lo tanto contribuyen a incrementar la productividad.

Los factores higiénicos tienen un efecto preventivo de - actitudes negativas, en cambio de los motivadores se obtienen un resultado impulsor y promotor para ayudar a desarrollar ca da vez la capacidad y los conocimientos del individuo y por - tanto perfeccionar progresivamente la ejecución de su trabajo.

2.5 LA TEORIA MOTIVACION - HIGIENE

Este estudio fue diseñado para probar que el hombre tiene que satisfacer sus necesidades como animal para evitar el dolor y su necesidad como humano de crecer psicológicamente.

Doscientos ingenieros y contadores que representaban un sector de la industria en Pittsburgh fueron entrevistados, se les preguntó de sus experiencias en el trabajo, si existía un progreso, si habían obtenido satisfacción o decepción en éste.

Los entrevistadores empezaron preguntando a los ingenieros y contadores que recordarán cuando se habían sentido bastante bien en su trabajo. Teniendo en mente el tiempo en el que se habían sentido bien, los entrevistadores probaron las razones del porqué los ingenieros y los contadores se sintieron de esa forma. También se les preguntó si los sentimientos de satisfacción en su ejecución habían afectado sus relaciones con ellos mismos. Siguiendo la secuencia de eventos, la entrevista se repitió pero esta vez para que narraran sus sentimientos negativos acerca de su trabajo.

El criterio fué:

Primero, la secuencia debe depender de un evento o series de eventos, esto es, que algún fin o meta debe estar sucediendo.

Segundo, la secuencia de eventos debe estar sujeta a un tiempo que tenga un principio y un fin que puedan ser identificados.

Tercero, la secuencia de eventos deben haberse hecho durante un período que los sentimientos hacia el trabajo fueron excepcionalmente buenos o malos.

Cuarto, la narración del acontecimiento debe estar centrada dentro de los límites del punto anterior.

Quinto, la historia debe ser una situación donde los sentimientos del entrevistado estuvieran directamente afectados, - no acerca de la secuencia de eventos que se relacionaran con - el trabajador que causó la alta o baja del espíritu.

En la figura No. 1 (reproducción del libro "Motivation to Work"), enseña la mayoría de las averiguaciones del estudio. El listado de factores son la recopilación del "objeto" de los eventos que cada entrevistado describió. El largo de cada rectángulo representa la frecuencia con la que el factor apareció en los eventos presentados. El ancho de los rectángulos indica el período en el que la actitud fué buena o mala, en términos de clasificación de corta y larga duración. Un cambio de actitud de duración corta, no duró más de dos semanas, mientras -- que un cambio de actitud de duración larga puede durar años.

Cinco factores fueron los determinantes más fuertes para la satisfacción del trabajo: logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad y promoción; los tres últimos fueron de gran importancia para determinar el cambio de actitudes. Estos cinco factores aparecieron sólo algunas veces, cuando los entrevistadores describían trabajos no satisfactorios.

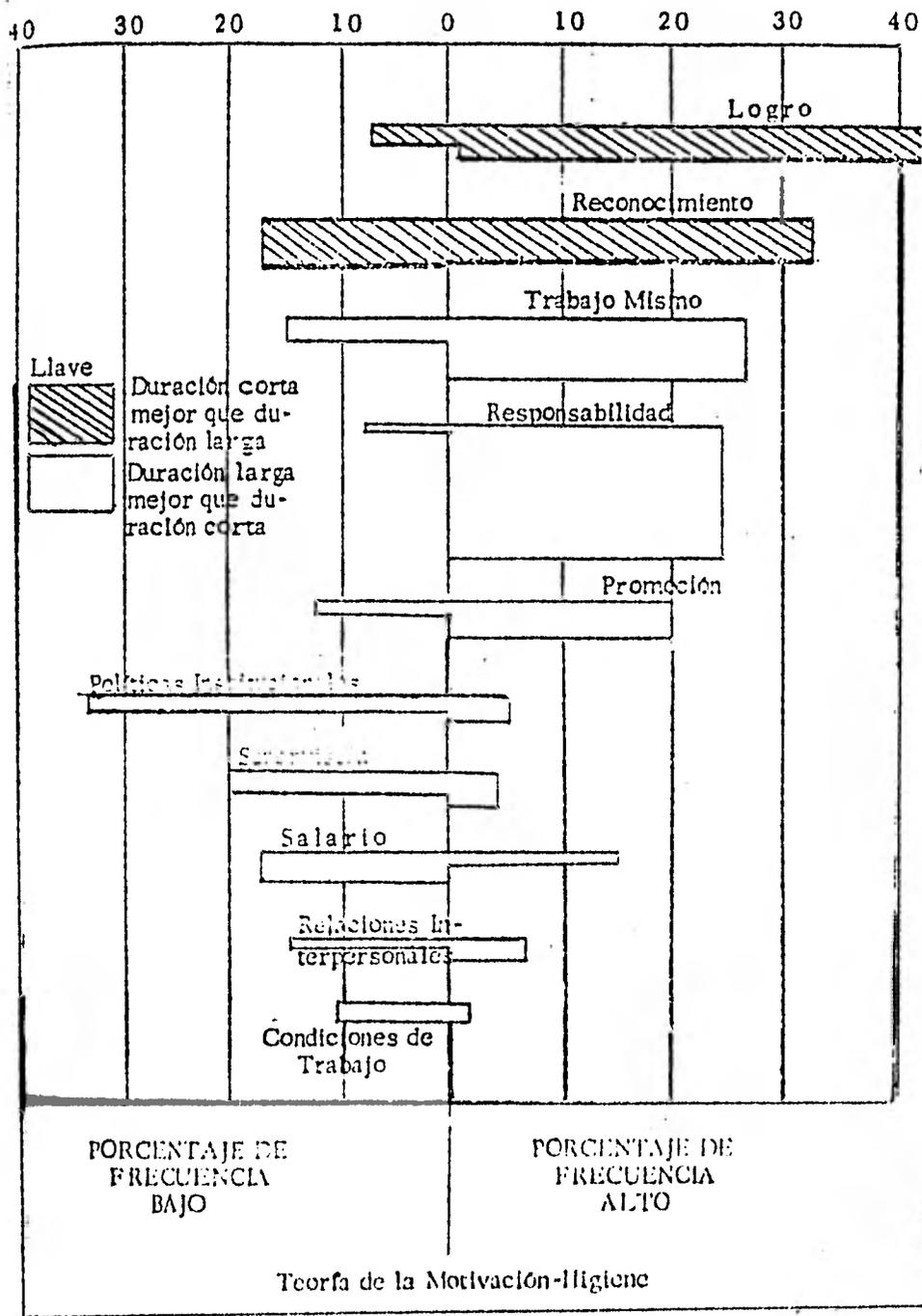
Los mayores descontentos fueron: Políticas, Institucionales, Supervisión, Salario, Relaciones Interpersonales y las -- Condiciones de trabajo; ya que los describieron como insatis-- factores en el trabajo y rara vez los mencionaron en actitudes positivas.

Cuál es la explicación de estos resultados?

Parece, por los resultados de la figura No. 1, que se describe la relación del hombre y lo que hace: el contenido de su trabajo, su realización en una tarea, el reconocimiento de su realización, la naturaleza de la tarea, responsabilidad por la tarea y el avance profesional o el crecimiento de su capacidad.

Cuál es el tema central de los descontentos?

COMPARACION DE SATISFACTORES E
INSATISFACTORES



Quitando las políticas institucionales y supervisión, la naturaleza de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo que les rodean, el efecto del salario sugiere la -- distinción de los factores que "satisfacen".

Más que describir las relaciones del hombre a lo que hace, los factores de descontento describen también sus relaciones -- con el contexto en el que el hombre desarrolla su trabajo.

Desde que los factores de descontento describen esencialmente el medio donde se desenvuelven los alrededores y sirven -- primero para prevenir las insatisfacciones en el trabajo; mientras se tenga un efecto positivo en actitudes de trabajo se le llamará "factores de higiene".

Porqué la motivación se ve afectada cuando se dirige positivamente?. Una analogía es que un niño no puede aprender a andar en bicicleta sólo con indicaciones, aprenderá cuando tenga la experiencia de subirse y manejarla él mismo, igualmente sucede con los factores de higiene.

En resumen, se sacaron en conclusión del estudio, primero, los factores implicados a producir satisfacción están separados y son diferentes de los factores que dirigen el trabajo a la insatisfacción. Desde que estos factores se consideraron separadamente, dependiendo si causaban satisfacción o insatisfacción, -- seguido de estos dos sentimientos, se observó que no eran opuestos uno del otro.

Los factores determinantes de la satisfacción no intervienen en la insatisfacción, y los factores determinantes de la insatisfacción no intervienen en la satisfacción. Esto se debe a que los factores determinantes de la satisfacción se refieren a la relación del hombre con sus actos. En cambio, los factores -- determinantes de la satisfacción, en lugar de referirse a los -- actos que el hombre realiza, se refieren al contexto del ambiente en el que la persona realiza su trabajo.

No es muy usual, pero es frecuente de encontrar una actitud de trabajo que haga tensión a uno o más motivadores de satisfacción contribuyendo a una insatisfacción en su trabajo.

En otras palabras, un satisfactor actúa como un insatisfactor. Esta ocurrencia frecuentemente incluye un fracaso para el avance, una ausencia de reconocimiento de responsabilidad, de interés hacia el trabajo. Una inspección de estos incidentes revelan que muchos no son sinceros, que sus protestas cubren otras cosas que no solamente son la insatisfacción de los factores higiénicos. Por ejemplo, el que declara que su experiencia más triste ocurrió cuando su jefe no le reconoció su trabajo, él lo que dirá es que la oficina le resulta poco cómoda, que no tiene seguridad en su trabajo como supervisor, etc., sus necesidades cambian (o sea le sucede una cosa, y dice que es otra).

Existen otro tipo de personas que están más orientadas, - que buscan más satisfacciones, para lograr un aspecto más positivo de su vida, esto se puede interpretar como miedo. La falta de felicidad se vuelve infelicidad, pero cualitativamente - existe una diferencia entre la experiencia de infelicidad y la falta de factores higiénicos, frecuentemente este tipo de personas conducen sus sentimientos a una actitud de "YO en realidad no me puedo quejar, pero tampoco me gusta lo que estoy haciendo", o "como va el trabajo no está mal, pero no me lleva a ningún lado".

Los factores determinantes de la satisfacción se relacionan con lo que la persona hace, en cambio, los factores determinantes de la insatisfacción se refieren a la situación en -- que lo hace.

La hipótesis del estudio de la motivación empieza a ser verificada. Los factores de la derecha en la figura No. 1, que dan satisfacción (logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad y promoción), son principalmente unipolares, esto

es, que contribuyen en una parte mínima a la satisfacción. Recíprocamente, los insatisfactores (políticas institucionales, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y salario), contribuyen también en una parte mínima a la satisfacción en el trabajo.

Dieciseis actitudes sobre el trabajo fueron investigadas - en el estudio que se realizó a los ingenieros y contadores. Solamente aquellas motivaciones y factores de higiene que fueron encontrados para diferenciar estadísticamente actitudes en el trabajo, positivas y negativas son las que se presentan.

Desde que el hombre es capaz de comportarse de infinidad de formas, y de todas maneras sobreviva, no es de asombrarse, - que todas ellas sean consideradas como normales, dependiendo de la cultura. En este sentido, existe una diferencia prominente - entre la cultura y la patología que pueda ser considerada como normal. En este punto, la teoría de Motivación-Higiene se puede expandir como un concepto general de salud mental, lo que ocasionaría una cultura libre de enfermedad mental.

Para una situación de insatisfacción en el trabajo el sujeto reporta que lo hicieron infeliz porque sintió que estaba --- siendo tratado injustamente o que encontró una situación desagradable y dolorosa.

Por el otro lado el común denominador para las razones de actitudes positivas hacia el trabajo parece varias en el tema - de los sentimientos del crecimiento psicológico, el sentimiento de actualizarse a sí mismo. Una necesidad de liberarse de un trabajo que no le agrada al sujeto, la necesidad de sentir que se realiza en su trabajo, deja su alrededor insatisfacción mientras no logre realizar su objetivo.

Los factores "higiénicos" que rodean al individuo previenen el descontento al trabajo, pero ese ambiente no puede hacerse individualmente (para satisfacer a una minoría), sin embargo

si se llevara a cabo se evitaría una ausencia de insatisfacción.

Para sentir que uno se ha desarrollado en su trabajo, depende de que las tareas a realizar tengan sentido individual, y desde que los factores de higiene no detallan las tareas, su poder es menor para darle al individuo ese significado.

Los motivadores son factores necesarios para el desarrollo ellos proveen de estimulación psicológica al individuo para que sea motivo (activado) a realizarse conforme a sus necesidades.

Tradicionalmente la salud mental se ha observado como el opuesto de la enfermedad mental. La salud mental, en este sentido, es pura ausencia de la enfermedad mental. En otros tiempos se pensaba que se obtenía automáticamente la salud mental cuando el conflicto de la enfermedad mental era solucionado.

Las investigaciones tradicionales en las actitudes del trabajo se han basado solamente en un factor, en el factor de higiene o factor de contexto de trabajo. Los factores de motivación, los positivos o los de actualización de uno mismo, han sido bastante abandonados. Esta tesis sostiene que un abandono -- muy similar ha caracterizado las investigaciones tradicionales de la salud mental.

Los investigadores sobre higiene son atraídos primeramente por cosas que usualmente sirven sólo para prevenir la insatisfacción no para ser el origen de sentimientos positivos. Los investigadores sobre higiene no han alcanzado el escenario de desarrollo que las necesidades de autorrealización piden.

Las gráficas en la figura No. 1, indican los factores de higiene como una extensión corta de eventos, en contraste con una extensión más larga de motivación de eventos. Las necesidades básicas del hombre, higiénicas o animales, sí no cíclicas son por lo tanto satisfechas sólo temporalmente. El manejo cíclico de esta naturaleza es necesario para conservar la vida.

La infelicidad crónica es un patrón de motivación que asegura una insatisfacción, un fracaso para crecer, o para querer crecer, estas características se suman a una personalidad neurótica.

El punto de vista de la teoría motivación higiene de un neurótico, se ajusta a su libertad substancial con cualquier teoría etiológica, y por eso la tesis es independiente de la observación de conceptualización de dinámicas tradicionales de personalidad de desarrollo y ajuste. El patrón de la teoría Motivación-Higiene es un proceso casi siempre aprendido que eleva el valor de los sistemas endémicos de la sociedad.

"El individuo que tiene vagos conceptos y aspiraciones de su futuro, no conoce sus habilidades, la actual situación de su vida significa que busca una satisfacción a través de la motivación-higiene (según Herzberg).

Desde que la adaptación total depende de dos tipos diferentes de necesidades, se pueden hacer ajustes examinando los orígenes de la satisfacción de la persona, dividiéndolos en categorías.

La primera categoría es caracterizada por una conducta mental positiva. Las personas que están en esta categoría demuestran una vida contenida de situaciones en las que el motivador es superior. Estos factores son necesarios para proveerlos de un sentimiento de superación.

Otros factores también son necesarios para describir los motivadores en un sentido más amplio. Cualquiera que estos sean, debe existir un criterio para la selección, incluyendo la actividad del individuo alguna tarea, episodio o aventura en la cual el sujeto sienta una experiencia y que si no es así no lo haga sentir mal (insatisfecho). Para pertenecer a esta categoría deben obtenerse frecuentes satisfacciones. Cuantas -

y que tan frecuentes sean, dependerá de la habilidad del individuo (ambas, la genética y la aprendida): además de la tolerancia puede ser también constitucional, aprendida, o gobernada -- por conflictos dinámicos, la fuente no interesa mucho al problema.

Existen tres condiciones para definir la salud mental del individuo: a) buscar la satisfacción en la vida a través de experiencias personales (experiencias que contengan de motivación) b) suficientes sucesos conmesurados (con habilidad y tolerancia de placer, para dar la evidencia del crecimiento) y finalmente librarse de una higiene pobre.

Si la higiene es pobre, la salud mental no es afectada, pero obviamente el individuo se pone triste. Esta categoría acompañada de insatisfacción con recompensar de la vida, quizás caracteriza el segmento más grande la población que continúa trabajando. Esto no sorprende a sus sentimientos, (que él mismo -- justifica) de crítica porque tiene su propio derecho de quejarse y quizá de darle la razón a su temperamento enfermo.

Otra categoría consiste en la del individuo que se siente conforme. Los individuos agrupados en esta categoría, deber haber buscado y obtenido primeramente satisfacción. Pero sus necesidades de crecimiento estarán menos reforzadas durante su vida por la ausencia de oportunidades. Estos individuos no han llevado a cabo un logro completo por la circunstancias de su motivación que son totalmente satisfactorias. Pero las personas que se encuentran en esta categoría deben tener suficiente.

El concepto motivación-higiene sostiene que la salud mental del individuo depende de su vida pasada y de las experiencias que haya tenido. Lo anterior conduce al sujeto a crecer y madurar en su vida. En contraste, la enfermedad mental depende de un patrón de vida diferente al anterior. El individuo enfermo busca la satisfacción en imposibles impuestos por la sociedad y la cultura.

1.1 TEORIA DE LA MOTIVACION HUMANA ABRAHAM H. MASLOW

NECESIDADES BASICAS

Jerarquía en orden de prepotencia

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

NECESIDADES DE SEGURIDAD

NECESIDADES DE PERTENENCIA Y DE AMOR

NECESIDADES DE ESTIMA

NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN

Otras necesidades

DESEO DE CONOCER Y COMPRENDER

NECESIDADES ESTÉTICAS

NECESIDADES BASICAS

Necesidades Fisiológicas

Las necesidades que usualmente se toman como punto de partida para la teoría de la motivación son los llamados impulsos fisiológicos. Dos corrientes recientes de investigación hacen indispensable que se revisen las nociones usuales sobre estas necesidades: en primer lugar, el desarrollo del concepto de la homeostasis y, en segundo el hallazgo de que los apetitos (selección preferencial de la comida) constituyen un indicador -- muy acertado de las necesidades o carencias reales del organismo.

La homeostasis se refiere al esfuerzo automático del organismo de mantener el torrente circulatorio en condiciones normales y constantes. Cannon ha descrito este proceso refiriéndolo al contenido agua en la sangre, el contenido de sal, glucosa, proteínas, grasas, calcio, oxígeno, nivel hidrógeno-ión -- (equilibrio de la base de ácido), y la temperatura constante. Obviamente esta lista podría ampliarse para incluir otros minerales, las hormonas, las vitaminas, etc.

Young ha resumido los estudios sobre la relación del apetito con las necesidades del organismo diciendo que, si el organismo carece de alguna sustancia química, el individuo tenderá aunque, en forma imperfecta, a desarrollar un apetito específico o hambre parcial por el elemento nutritivo que le hace falta.

Entonces pues, parecería imposible y también inútil formular una lista de necesidades fisiológicas fundamentales, porque sería prácticamente interminable, dependiendo del grado de especificidad de la descripción. Ahora bien, no podemos identificar todas las necesidades fisiológicas como homeostáticas. -- Todavía no ha sido demostrado que el apetito sexual, la somnolencia, la simple actividad y el ejercicio, así como el compor

miento maternal de los animales sean homeostáticos. Además, la lista no incluiría los distintos placeres sensoriales (del gusto, olfato, tacto), que probablemente sean fisiológicos y puedan convertirse en metas del comportamiento motivado. Tampoco nos imaginamos qué conclusión podríamos sacar del hecho de que el organismo simultáneamente tiene una tendencia hacia la inercia, la flojera y el menor esfuerzo; y también una necesidad de actividad, estimulación y excitación.

Se ha puesto de relieve que estas necesidades fisiológicas han de considerarse inusitada más bien que típicas, porque son aislables y localizables somáticamente. Esto es, en primer lugar, son relativamente tendientes unas de otras, independientes de otras motivaciones e independientes del organismo como un todo; y en segundo lugar, en muchos casos es posible demostrar la existencia de una base somática subyacente en cada una de esas necesidades. Esto es menos cierto de lo que generalmente se ha pensado (a excepción de la fatiga, la somnolencia, -- las conductas maternales), pero tiene vigencia en los casos -- clásicos del hambre, el apetito, el sexo y la sed.

Debe señalarse nuevamente que cualquiera de las necesidades fisiológicas, y el comportamiento consumatorio implicado para satisfacerlas, también sirven como canales para todo tipo de otras necesidades. En otras palabras, la persona que piensa que tiene hambre, a la mejor está buscando mayor comodidad o dependencia, que vitaminas y proteínas. A la inversa, es posible satisfacer, en parte, la necesidad del hambre con otras actividades, tales como; beber agua o fumar cigarrillos. Es decir, relativamente aislables como son estas necesidades fisiológicas, no son totalmente así.

Sin duda estas necesidades fisiológicas son las más propo- tentes de todas. Lo que esto significa específicamente es que en el ser humano que en la vida carece de todo en grado extremo, probablemente la mayor motivación serían las necesidades fisiológicas más bien que cualquiera otras. Una persona que está privada de comida, seguridad, amor y estima, seguramente es

tarfa urgida de comida con mayor intensidad que de cualquier otra cosa.

Si todas las necesidades están insatisfechas y el organismo se encuentra dominado por las necesidades fisiológicas, todas las otras simplemente desaparecen o son empujadas hacia el fondo de la conciencia. En este caso es correcto caracterizar a todo el organismo diciendo simplemente que tiene hambre, porque, en la conciencia el hambre ocupa un lugar importante, tiene prioridad y todas las capacidades son puestas al servicio de satisfacer esa hambre. La organización de las capacidades está determinada casi totalmente por la sola finalidad de satisfacer el hambre. En estas condiciones, los receptores sensoriales, los movimientos, la inteligencia, la memoria, los hábitos, todos, puede ser definidos como implementos gratificadores del hambre. Las capacidades que no pueden emplearse para esta finalidad yacen dormidas o son hundidas en el fondo. La necesidad de escribir poesía, el deseo de adquirir un automóvil, el interés en la historia del país, el de obtener un nuevo par de zapatos, son, en un caso extremo, olvidados u ocupan un lugar de secundaria importancia, porque para el hombre famélico, no existe otro interés que la comida, sueña con la comida, recuerda la comida, piensa en la comida, se emociona con la comida, percibe solamente la comida, y, en suma, únicamente anhela comida. Los determinantes más sutiles que ordinariamente se funden con los impulsos provocados por las necesidades fisiológicas de comer, beber o actividad sexual, están ahora tan abrumados que podemos hablar de impulsos por hambre con su correspondiente comportamiento para procurar alivio.

Otra característica peculiar del organismo humano cuando se encuentra dominado por determinada necesidad es que toda la escala de valores del futuro también tiende a modificarse. Para nuestro hombre crónica y extremadamente famélico, el paraíso podría definirse simplemente como un lugar donde hay abundancia de comida. Tiende a pensar que, si solamente se le garantiza comida por el resto de su vida, él sería perfectamente feliz y jamás desearía ninguna otra cosa. Su vida misma podría

definirse con signos de comida. Otra cosa no tendría la menor importancia. La libertad, el amor, el sentimiento de pertenecer a la comunidad, el respeto, la filosofía, todos pueden llenar al estómago.

No puede negarse que estas cosas son evidentes, pero si es posible negar su generalidad. Situaciones exageradas como estas prácticamente son raras en una sociedad que vive en paz y funciona normalmente. En los países bien organizados económicamente un ciudadano en realidad lo que tiene es apetito cuando dice que tiene hambre. Puede encontrarse famélico sólo por accidente y por unas cuantas veces en toda su vida. Obviamente una buena forma de oscurecer las motivaciones superiores y obtener una -- vista deformada de la naturaleza humana es considerar al organismo extremada y crónicamente hambriento y sediento. Cualquiera que intente estimar una situación de emergencia como típica -- y que trate de medir los deseos y metas del hombre por su comportamiento durante una privación fisiológica extrema, ciertamente está cerrando los ojos a infinidad de cosas. Es cierto -- que el hombre vive de pan solamente, cuando no hay pan, pero, -- ¿ qué sucede con sus deseos cuando hay abundancia de pan y de -- su barriga está crónicamente llena ?

Acontece que inmediatamente otras necesidades superiores -- emergen y éstas toman el lugar de la fisiológicas para dominar al organismo. Y cuando estas necesidades superiores, a su vez, -- son satisfechas, de nueva cuenta otras y todavía más elevadas -- afloran y así sucesivamente. Esto es, lo que queremos significar cuando decimos que las necesidades básicas humanas están organizadas dentro de una jerarquía de prepotencia relativa.

Una implicación fundamental de esta afirmación es que el -- concepto de la gratificación adquiere tanta importancia como el de la privación en la teoría de la motivación, porque la gratificación libera al organismo del dominio de una necesidad relativamente más fisiológica al permitir que emerjan otras metas -- de carácter más social. Las necesidades fisiológicas, con su --

cortejo de metas parciales, cuando son gratificadas crónicamente, dejan de existir como determinantes activos u organizadores del comportamiento para pasar a una existencia potencial dispuestas a salir a la superficie otra vez y dominar al organismo en caso de que sean reprimidas. Resulta que una carencia que es satisfecha ya que no es una carencia. El organismo es controlado y su comportamiento organizado sólo por las necesidades insatisfechas.

Si el hambre es gratificada pierde importancia en la dinámica normal del individuo.

Esta afirmación está apoyada en cierta forma por una hipótesis que trataremos con más amplitud después a saber, que precisamente son los individuos en quienes una determinada necesidad -- siempre ha sido satisfecha, los que están en mejores condiciones de tolerar la privación de esa necesidad en el futuro. Es más, -- los que antes han sufrido privación reaccionarán en forma distinta, frente a satisfacciones normales, de los que nunca la han sufrido.

Necesidad de seguridad

Si las necesidades fisiológicas son gratificadas suficientemente bien, entonces emerge una nueva serie de necesidades, las cuales podemos jerarquizar como necesidades de seguridad: protección, estabilidad, dependencia, organización, orden leyes, límites, poder del protector, liberación del temor, la ansiedad y -- el caos. Todo lo que se ha afirmado acerca de las necesidades fisiológicas es igualmente válido, aunque en menor grado, para las necesidades de seguridad, el organismo puede ser totalmente dominado por ellas, funcionarían casi como exclusivos determinadores del comportamiento reclutando todas las capacidades del organismo como un mecanismo buscador de seguridad, el intelecto y las -- otras capacidades, todos ellos, son primariamente instrumentos -- que buscan seguridad. Aquí también como con el hombre famélico, -- descubrimos que la meta dominante es un fuerte determinante, no sólo de su panorama del mundo y la filosofía de la vida, sino -- también de su filosofía del futuro y su escala de valores. Prácticamente

ticamente todo parece menos importante que la seguridad y la protección. Algunas veces hasta las necesidades fisiológicas ya satisfechas son ahora menospreciadas. De un hombre en semejantes condiciones, si éstas son lo suficientemente agudas y crónicas, puede decirse que vive casi exclusivamente en pos de la seguridad.

Aunque en este capítulo estamos interesados primariamente en las necesidades del adulto, podemos lograr una comprensión más clara de las mismas observando a los niños, en quienes estas necesidades son más simples y claras. La razón de que la reacción de los niños ante la amenaza del peligro sea más evidente es que ellos en ninguna forma inhiben esta reacción, --- siendo que los adultos de nuestra sociedad han sido educados para inhibirla a como de lugar. Así es que, cuando los adultos sienten que su seguridad está amenazada, este sentimiento no se ve porque no aflora en la superficie. Los niños reaccionan en forma espectacular como si se encontraran en gravísimo peligro cuando se les distrae, se les deja caer súbitamente, son asustados por fuertes ruidos, luces intensas o cualquier otro estímulo sensorial inusitado; cuando se les trata con rudeza cuando sienten que les falla el apoyo de los brazos maternos, etc., sin embargo, cuando los niños crecen el simple conocimiento y familiaridad con estos supuestos peligros, así como el creciente desarrollo motor, hace que consideren estas amenazas menos peligrosas y más manejables. Puede decirse que, a lo largo de la vida, una de las funciones principales de la educación es neutralizar estos aparentes peligros por medio del conocimiento. Se pierde el miedo al trueno porque ya se sabe lo que es.

También podemos observar en los niños una reacción más directa contra las diversas enfermedades del organismo. Algunas veces estas enfermedades parecen en sí amenazadoras y hacen -- que el niño se sienta inseguro. Por ejemplo, el vómito, el cólico y otro dolor agudo, pueden hacer que el niño mire al mundo en forma distinta. En ese momento de dolor, para el niño todo el mundo repentinamente se ha transformado; de la luz de --

sol se ha hundido en las tinieblas, por decirlo así, y se ha convertido en un lugar en que las cosas que antes estaban firmes -- ahora se tambalean. Y así es como el niño, que por algún alimento se enferma un par de días, pueda desarrollar miedo; pesadillas y una necesidad de protección, que antes de su malestar no había demostrado. Estudios realizados sobre los efectos psicológicos de la cirugía en los niños comprueban esta tesis ampliamente.

Otro indicador de la necesidad infantil de seguridad es su preferencia por algún tipo de rutina o ritmo inalterable. Parece que necesita un mundo predecible, uniforme, ordenado. Por ejemplo, la injusticia, la falsedad o la inconsistencia de los padres hacen que el niño se sienta con ansiedad e inseguro. Esta actitud puede que no se deba tanto a la injusticia en sí o la pena o el dolor que pueda sentir, sino más bien a que ese trato hace que su mundo parezca no confiable, inseguro o impredecible. Los pequeños se desarrollan y prosperan mejor dentro de un sistema que tenga siquiera un esquema de rigidez en el cual exista un plan con algún sentido, una rutina, algo con lo que se pueda contar, no sólo en el futuro. Los psicólogos, maestros y psicoterapeutas de niños han descubierto que la permisividad dentro de ciertos límites, más bien que la permisividad irrestricta, es preferida y también anhelada por los niños. Quizá podemos expresar esto con mayor exactitud diciendo que el niño necesita un estructurado y organizado más bien que no desorganizado y sin configuración.

El papel central de los padres en el seno de una familia normal es definido y claro. Los pleitos, las agresiones, la separación, el divorcio, los decesos dentro de la familia, pueden ser aterradores. También las explosiones de ira o amenazas de castigo dirigidas al niño, el ponerle apodosos o calificativos, hablarle ásperamente, manejarlo con rudeza o el castigo físico, algunas veces producen tal pánico total y terror que debemos pensar en algo más que la aflicción está implicada. Al decir esto, nos referimos obviamente a los traumas deformadores de la conduc

ta en todas las edades. Mientras que es cierto que en algunos niños este terror puede representar temor de perder el amor de sus padres, también ocurre que niños rechazados se aferran a padres odiosos más bien por simple seguridad y protección que por una esperanza de amor.

Enfrentar al niño término medio a estímulo o situaciones nuevas o poco comunes, extrañas o inmanejables, producirá reacción de peligro o de terror, como por ejemplo, extraviarse o simplemente estar separado de sus padres aunque sea durante corto tiempo; hacer frente a nuevos rostros, situaciones o tareas, la vista de objetos extraños, desconocidos o incontrolables, la enfermedad o la muerte. Especialmente en estos momentos al aferramiento frenético del niño a sus padres es elocuente testimonio del papel que éstos desempeñan como protectores, muy aparte de su papel de manantial de alimento y ternura. Esto podría comprobarse haciendo que el niño experimente el estallido de un petardo, la vista de un tipo barbudo y estrafalario, una inyección hipodérmica, la ausencia de la madre, subirlo a una empinada escalera, la presencia de un ratón que se trepa sobre él, etc., ciertamente no se puede recomendar que se practique una de estas pruebas, por que podrían hacerle daño al niño. Empero éstas y otras situaciones similares se presentan frecuentemente en la vida.

Partiendo de estas y otras observaciones similares podemos afirmar, generalizando, que el niño término medio y, obviamente menos, el adulto común de nuestra sociedad, usualmente prefieren un mundo seguro, ordenado, predecible, bajo el imperio de la Ley y organizado, que les inspire confianza y del cual puedan depender porque cosas inesperadas, inmanejables, caóticas, peligrosas, no suceden y, además, prefieren contar con padres o protectores poderosos que los resguarden del daño.

El hecho de que estas reacciones puedan observarse con tanta claridad en los niños es, en cierta forma, prueba de que los niños se sienten demasiado inseguros o, de otra forma, son criados deficientemente. Los educados en una familia en la que no -

existen estas amenazas y reina el amor, ordinariamente no reaccionan como hemos descrito. En semejantes niños las reacciones frente al peligro se presentarían principalmente a la vista de cosas o situaciones que los adultos también considerarían peligrosas.

El adulto sano y afortunado de nuestra cultura tiene satisfechas, en gran medida, sus necesidades de seguridad. Los grupos sociales pacíficos, que viven tranquilamente, que son estables, ordinariamente logran que sus miembros se sientan suficientemente resguardados de los bestias, los extremos del clima las agresiones criminales, el caos, la tiranía, etc. Por tanto, en sentido estricto, ya no tienen necesidades de seguridad como motivadores activos. Así como un hombre saciado ya no tiene hambre, un hombre seguro no se siente en peligro, si deseamos observar estas necesidades directa y claramente, hemos de buscar, individuos neuróticos o casi neuróticos y a los marginados económica y socialmente, o si no, dirigir nuestras miradas al caos social, a las revoluciones o a la autoridad derrumbada. Entre los dos extremos, podemos percibir expresiones de necesidades de seguridad únicamente en fenómenos tales como ejemplo, la preferencia por un trabajo permanente, el deseo de una cuenta de ahorros y seguros de distintas clases de vida, médico de empleos invalidez y vejez.

Otros aspectos más generales del impulso de buscar seguridad y estabilidad en el mundo los encontramos en la preferencia común por cosas familiares más bien que desconocidas, o por lo conocido mejor que lo desconocido. La tendencia con algún tipo de religión o filosofía que organice al universo y las gentes dentro de un todo coherente, congruente y con significado, en parte está motivada por la búsqueda de la seguridad. Aquí también podemos incluir la ciencia y la filosofía en general como parcialmente motivadas por las necesidades de seguridad. Después veremos que hay también otras motivaciones para las aspiraciones científicas, filosóficas o religiosas.

Por lo demás, la necesidad de seguridad se contempla como

un activo y dominante movilizador de los recursos del organismo solamente en verdaderas emergencias, como la guerra, la enfermedad, las catástrofes naturales, las olas de crimen, la desorganización social, las neurosis, las lesiones cerebrales, el colapso de la autoridad y situaciones crónicamente malas.

Algunos adultos neuróticos de nuestra sociedad son, en muchos sentidos, como un niño inseguro en su anhelo de seguridad, aunque los adultos presentan una apariencia un tanto especial. Su reacción muchas veces es frente a peligros psicológicos desconocidos, en un mundo que perciben como hostil, arrollador y amenazante. Semejantes personas se comportan como si una catástrofe fuera casi siempre inminente, esto es, usualmente responden como si se tratara de una emergencia. Sus necesidades de seguridad frecuentemente encuentran una expresión específica en la búsqueda de un protector o persona más poderosa de la cual puedan depender.

El neurótico puede ser descrito muy cabalmente como una persona mayor que retiene sus actitudes de la niñez hacia el mundo. Puede decirse que el neurótico adulto se comporta como si realmente temiera recibir una zorra, la desaprobación de su madre, ser abandonado por sus padres, o que se le quitara la comida. Es como si sus actitudes infantiles de miedo y sus reacciones a las amenazas de un mundo peligroso se hubieran instalado en el fondo y, permaneciendo intactas a través de su crecimiento por los procesos del aprendizaje, ahora estuvieran listas para ser llevadas a la superficie por cualquier estímulo que haría que un niño se sintiera en peligro y amenazado. Cabe apuntar que no todos los neuróticos se sienten inseguros. La neurosis puede tener en el fondo un proceso de represión de las necesidades de afecto y estima en una persona que generalmente se siente segura.

La neurosis en la que la búsqueda de seguridad adquiere su perfil más claro es la compulsiva-obsesiva, los que la padecen-

tratan frenéticamente de ordenar y estabilizar el mundo en tal forma que no aparezcan peligros inesperados, desconocidos o incontrolables. Se protegen cercándose con toda clase de ceremoniales normas y fórmulas de modo que cualquier posible contingencia pueda ser prevenida y que nuevas contingencias ya no -- surjan. Se parecen mucho a los casos de lesiones cerebrales -- descritas por Goldstein, en que los individuos se las arreglan para mantener su equilibrio evitando lo desconocido y extraño y ordenado su mundo restringido de acuerdo con un modelo óptimo y disciplinado que permita confiar en todo. Tratan de arreglar el mundo de manera que cualquier cosa inesperada-peligros no pueda ocurrir. Si, por no culpa de ellos, algo imprevisto sucede, irrumpen en una reacción de pánico como si el incidente fortuito constituyera un grave peligro. Lo que podemos considerar una predilección no muy definida en una persona sana, -- como la preferencia por lo familiar, se transforma en una necesidad de vida o muerte en los casos anormales. El anhelo saludable de lo nuevo y desconocido no está presente o se encuentra reducido al mínimo en el neurótico común.

Las necesidades de seguridad pueden adquirir el carácter de urgentes, en un escenario social, cuando haya verdaderas -- amenazas a la ley, al orden, a la autoridad. Puede esperarse -- que en la mayoría los seres humanos la amenaza del caos o el -- nihilismo produzca una regresión desde las necesidades de más -- alto nivel a las más prepotentes, en este caso las de seguridad. Una reacción normal, casi esperada, es la fácil aceptación -- de la dictadura o el régimen militar. Esto puede ser cierto respecto de todos los seres humanos, incluyendo los sanos, -- toda vez que ellos también tenderán a responder frente al peligro con una regresión realista a nivel de las necesidades de -- seguridad, y se prepararán para defenderse.

Pero esto sucede más bien con la gente que vive cerca de la raya de la seguridad, pues son más fácilmente perturbados -- por las amenazas a la autoridad, a la legalidad y a los representantes de la ley.

Necesidades de pertenencia y de amor

Si tanto las necesidades fisiológicas, como las de seguridad, se encuentran cabalmente gratificadas, entonces emergen -- las necesidades de amor, afecto y pertenencia, y se repetirá todo el ciclo ya descrito pero girando alrededor de este nuevo -- centro. Ahora la persona sentirá agudamente, como nunca antes, -- la ausencia de los amigos, de la novia, de la esposa o de los -- hijos. Anhelará las relaciones afectivas con la gente en general, esto es, un lugar en su grupo o familia y se esforzará con gran vehemencia para lograr estas metas. Querrá obtener ese lugar con más intensidad que cualquier otra cosa en el mundo y -- puede llegar a olvidar que alguna vez, cuando tenía hambre, des -- deñó el amor por irreal, innecesario o insignificante. Ahora -- sentirá vivamente el aguijo de la soledad, del aislamiento, del rechazo, del desamparo, del desarraigo.

Contamos con escasa información científica acerca de las -- necesidades de pertenencia, pese a que es ése un tema muy soco -- rrido en novelas, autobiografías, poemas y dramas, así como tam -- bién en la nueva literatura sociológica. Por todo esto hemos -- llegado a conocer, de manera muy general, los efectos destructi -- vos en los niños cuando surgen cosas como el mudarse constante -- mente, la desorientación, la movilidad exagerada obligada por -- la industrialización; el no tener arraigo o despreciar el que -- se tiene, el origen de la familia o del grupo; el ser arrancado del hogar o de la familia, de los amigos y vecinos; el estar -- constantemente de paso o ser un extraño en su propio pueblo. -- Hasta llegamos a menospreciar la profunda importancia del ba -- rrio, del terruño, del viejo clan, de la propia condición, de -- la pandilla, de los compañeros de trabajo y colegas. No acaba -- mos de tener plena conciencia de nuestro instinto gregario, de -- nuestra profunda tendencia animal a unirnos, a formar rebaño, a pertenecer a un grupo.

Tengo la convicción de que el tremendo y rápido crecimiento de los grupos "T" y otros grupos de crecimiento personal, -- así como la formación de diversas comunidades, pueden, en parte

estar motivados por este anhelo insatisfecho de contacto, intimidad, pertenencia, y por la necesidad de superar el difundido sentimiento de enajenación, soledad, aislamiento y extrañeza, - que se ha exacerbado por nuestra movilidad, por la desintegración de los grupos tradicionales, por la dispersión de las familias, por las barreras generacionales, la constante urbanización y la desaparición de la convivencia cara a cara de las pequeñas poblaciones, con la resultante superficialidad de la -- amistad, Tengo la impresión muy arraigada de que también algunos grupos de jóvenes rebeldes no sé cuantos y hasta que grado están motivados por un profundo anhelo de agrupamiento de contacto, de efectiva unificación, frente a un enemigo común, --- cualquier enemigo se sirva para formar un grupo contrario, por el sólo hecho de constituir una amenaza externa. La misma cosa se observó en grupos de soldados que fueron empujados, por un peligro común externo, hacia una hermandad e intimidad a las - que no estaban acostumbrados y quienes pueden seguir unidos a lo largo de su vida como consecuencia de lo mismo. Cualquier - sociedad normal debe satisfacer esta necesidad, en una forma - o en otra, si es que quiere sobrevivir y ser sana.

En nuestra sociedad la represión de estas necesidades es la causa que más comunmente encontramos en casos de desajustes y trastornos patológicos serios. El amor y el afecto, así como su posible expresión en el sexo, son contemplados con ambivalencia y circundados con muchas restricciones e inhibiciones. - Prácticamente todos los teorizantes de psicopatología han enfatizado que la represión de las necesidades de amor es la base de un marco de desajuste. Considerables estudios clínicos se - han hecho sobre esta necesidad y ya ahora sabemos más acerca - de ella que quizá cualquiera de las otras, excepto las fisioló - gicas. Suttie ha escrito un excelente análisis sobre nuestro - tabú de la ternura.

Algo que debe enfatizarse aquí es que el amor no es sinónimo de sexo. El sexo puede ser estudiado como una necesidad - puramente fisiológica. Generalmente el comportamiento sexual - es determinado por una serie de factores, esto es, configurado

no sólo por una necesidad sexual, sino por otras necesidades, - entre las cuales pueden mencionarse como principales la de amor y afecto. Tampoco debemos pasar por alto el hecho de que las necesidades de amor implican tanto dar, como recibir, amor. No es suficiente que nos amen, también es indispensable proyectar --- nuestro amor.

Las necesidades de estima

Todos los individuos de nuestra sociedad, con algunas --- excepciones patológicas, necesitan o desean tener un estable - bien fundada y usualmente alta evaluación de ellos mismos, pa- ra estructurar su autorespeto y autoestima y lograr la estima- de otros. Estas necesidades, por tanto, pueden ser clasifica-- das en dos grupos subsidiarios. El primero comprende el deseo- de poder, logro, maestría, confianza en sí mismo, independen-- cia y libertad. El segundo se refiere a lo que podemos califi- car como el deseo de renombre y prestigio, status, fama, glo-- ria, dominio, importancia, dignidad o aprecio, definiéndose es tos atributos como respeto y reconocimiento provenientes de -- otras personas. Estas necesidades han sido enfatizadas en for- ma relativa por Alfred Alder y sus seguidores y, también rela- tivamente, ignoradas por Freud. Más y más hoy, empero, está -- evidenciándose, tanto entre sicoanalistas como entre sicólogos clínicos, una amplia apreciación de la importancia central de esta necesidad.

La satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a - un sentimiento de confianza en uno mismo, de valía, poder, ca- pacidad y maestría, de ser útil y necesario en el mundo. Pero, reprimir esta necesidad produce sentimientos de inferioridad, - debilidad y desamparo; y estos sentimientos su vez, originan - desánimo básico o si no, tendencias compensatorias o neuróti-- cas. Se puede apreciar la importancia de la necesidad si estu- diamos casos serios de neurosis traumática.

De las discusiones de los teólogos sobre el orgullo, de - las teorías de Fromm sobre la autopercepción de la irrealidad-

de nuestra propia naturaleza y de otras fuentes, hemos estado aprendiendo más y más sobre el peligro que existe de que fundemos la autoestima en la opinión de otras personas, en vez de -- fincarla sobre capacidad, suficiencia e idoneidad reales. La -- más sólida y, por tanto más saludable autoestima ha de basarse en el respeto y reconocimiento que merezcamos de otros, más --- bien que en fama o celebridad externas o adulación injustificable. Aquí vale establecer una distinción entre la suficiencia y realización auténticas, basadas en pura fuerza de voluntad, determinación y sentido de responsabilidad, y las que provienen, en forma natural y fácil, de nuestra propia y verdadera naturaleza interior, de nuestra constitución, de nuestra suerte o destino biológico, o como dice Horney, que salen del Ego Real, más bien que del pseudo-ego idealizado.

La necesidad de autorealización

Aún cuando todas las necesidades mencionadas estén satisfechas todavía con frecuencia, si no siempre, esperamos que un -- nuevo descontentamiento o inquietud pronto surgirá, a menos que el individuo esté haciendo lo que él, individualmente está adaptado a hacer. Un músico debe hacer música, un pintor debe pintar, un poeta escribir, si es que en última instancia, van a estar en paz consigo mismos. Lo que el hombre puede ser debe ser. Ha de ser leal con su propia naturaleza. Esta necesidad la podemos llamar autorealización.

El término "autorealización" primeramente acuñado por Kurt Goldstein, lo usamos en este libro con una connotación mucho -- más específica y limitada. Se refiere al deseo del hombre de desarrollarse a sí mismo, es decir, a la tendencia de actualizarse en lo que es potencialmente. Este impulso puede también expresarse como el deseo de convertirse más y más en lo que idiosincrásicamente es, convertirse en todo lo que puede convertirse.

La forma específica que estas necesidades pueden adoptar -

varían enormemente de una persona a otra. En una mujer puede - tomar la forma del deseo de ser madre ideal, en otro individuo - puede expresarse atléticamente, y todavía en otro puede manifes- tarse si pintando cuadros o logrando inventos. A este nivel las diferencias individuales son muy marcadas. El afloramiento de - estas necesidades dependen generalmente de la previa gratifica- ción de las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y - de estima.

Es difícil definir con precisión el concepto de autorealiza- ción. Para los fines de este estudio, puede describirse vagamen- te como la utilización y explotación de las potencialidades (ta- lento, capacidad, etc.). Es válido afirmar que las gentes que -- actúan en este sentido se están desarrollando plenamente y lo-- grandando el máximo de lo que son capaces de hacer, lo cual nos re- cuerda la exhortación de Nietzsche: "Conviértete en lo que eres" son gentes que se han desarrollado o se están desarrollando has- ta el nivel más alto de su capacidad.

La autorealización implica también gratificación, pasada o presente, de las necesidades básicas de seguridad, pertenencia, amor, respeto y autorespeto, y de las necesidades congnotivas conocimiento y comprensión, o en algunos casos, conquista de es- tas necesidades. Esto significa sentirse seguro, sin ansiedad, ser aceptado y amado y amar, ser digno de respeto y respetado, y que se han resuelto las bases filosóficas, religiosas o escalas valorativas. Todavía es un tema abierto si esta gratificación - básica es suficiente o un requisito para la autorealización.

1.2 Precondiciones para la satisfacción de necesidades básicas

Hay ciertas condiciones que son prerequisitos inmediatos - de la satisfacción de necesidades básicas. Cuando se ponen en - peligro estas condiciones se provoca la misma reacción que si - peligran las propias necesidades básicas. Tales condiciones co- mo la libertad de hablar, la libertad de hacer lo que uno desea sin causar daño a otros, la libertad de expresarse, la libertad

de investigar y buscar información, la libertad de defenderse a uno mismo y defender la justicia, la equidad, la honestidad, el orden en el grupo, son muestras de esas precondiciones para la satisfacción de necesidades básicas. La represión de estas libertades constituye una amenaza y provocarán una respuesta de emergencia. Estas condiciones no son fines en sí mismas, pero casi lo son desde luego que están tan íntimamente relacionadas con las necesidades básicas que ambas aparentemente se funden. Las condiciones deben defenderse porque sin ellas, las satisfacciones básicas son del todo imposibles, o cuando menos seriamente coartadas.

Si recordamos que las capacidades cognoscitivas (perceptuales, intelectuales, de aprendizaje) son una serie de instrumentos de ajuste que tienen, entre otras funciones, la de dar satisfacción a nuestras necesidades básicas, entonces está claro que, si se pone en peligro, se restringe o se bloquea el libre uso de tales instrumentos, se constituye una amenaza sobre las necesidades básicas mismas. Esta afirmación es una solución parcial de los problemas generales de la curiosidad: la búsqueda del conocimiento, de la verdad y de la sabiduría, y la siempre persistente urgencia de resolver los misterios cósmicos. El encubrimiento, la censura, la deshonestidad, el bloqueo de la comunicación, amenazan todas estas necesidades básicas.

El deseo de conocer y comprender

La razón principal de que sabemos poco acerca de los impulsos cognoscitivos, su dinámica, o su patología, es que no son importantes en la clínica, y ciertamente no en las clínicas dominadas por la tradición médica-terapéutica que se limita a tratar de deshacerse de la enfermedad. Los síntomas floridos, emocionantes y misteriosos encontrados en las neurosis clásicas están ausentes aquí. La sicopatología cognoscitiva es pálida, sutil y fácilmente pasa desapercibida o se define como normal. No grita clamando ayuda. En consecuencia, no encontramos nada en los escritos de los grandes inventores de psicoterapia y la psi

codinámica, Freud, Adler, Jung, etc. Schilder es el único psicoanalista connotado que conozco en cuyos escritos la curiosidad y la comprensión científicas son observadas dinámicamente. Entre los psicólogos académicos Murphy, Wetheimer, y Asch, se ha discutido el problema.

Hasta aquí hemos mencionado las necesidades cognoscitivas únicamente de paso. La adquisición de conocimientos y la sistematización del universo han sido consideradas, en parte, como técnicas para el logro de seguridad básica en el mundo o, en el caso del hombre inteligente, como expresiones de autorrealización. Asimismo, la libertad para inquirir y expresarse se han discutido como precondición de la satisfacción de necesidades básicas. Aunque estas actividades sean de gran utilidad, no constituyen soluciones definitivas a las cuestiones relacionadas con el papel motivacional de la curiosidad por aprender, filosofar, experimentar, etc. En el mejor de los casos no son más que respuestas parciales.

Más allá de los determinantes negativos (ansiedad, temor) para adquirir conocimiento, hay suficientes bases para postular impulsos positivos en sí mismos para satisfacer la curiosidad por conocer, comprender y explicar.

1. Algo semejante a la curiosidad humana puede observarse fácilmente en los animales superiores. El simio desarmará cosas, meterá el dedo en agujeros, explorará todo tipo de situaciones en que es improbable que estén involucrados el miedo, el hambre, el sexo, la comodidad, etc. Los experimentos de Harlow han demostrado ampliamente esto en experimentos aceptables.

2. La historia de la humanidad nos proporciona buen número de casos en que el hombre ha inquirido sobre acontecimientos y ha aportado explicaciones en situaciones de grandes peligros aún para la vida misma. Ha habido innumerables humildes Galileos.

3. Estudios sobre individuos psicológicamente sanos indi

can, como característica que son atraídos por lo misterioso, lo caótico, lo desorganizado y lo inexplicable. Esta parece ser -- una atracción en sí misma. Semejantes impulsos son por su propio derecho interesantes. La reacción que se produce frente a lo que es bien conocido es de aburrimiento.

4. Es válido extrapolar de la psicopatológico. Los neuróticos compulsivo-obsesivos (y los neuróticos en general), los soldados con lesiones cerebrales de Goldstein, las ratas condicionadas de los experimentos de Maier, todos demuestran a nivel de observación clínica, un apego compulsivo y angustioso a lo familiar y un temor a lo no familiar, a lo anárquico, a lo inesperado, a lo domesticado. Por otro lado, hay algunos fenómenos que pueden nulificar esta posibilidad. Entre ellos se encuentran la inconventionalidad forzada, la rebelión crónica contra cualquier tipo de autoridad, el bohemianismo, el deseo de causar sobresalto y alarma, todos los cuales pueden observarse en ciertos individuos neuróticos, así como en aquellos en proceso de culturación.

5. Probablemente hay verdaderos efectos psicopatológicos cuando las necesidades cognoscitivas son frustradas. Podemos citar los siguientes casos clínicos.

6. He observado casos en que me pareció muy claro que se producía patología (aburrimiento, pérdida de amor o apego a la vida, disgusto con uno mismo, depresión general de las funciones corporales, deterioro de la vida intelectual, de los gustos etc.) en gente inteligente que llevaba una vida estúpida en un trabajo estéril. Tengo cuando menos un caso en el cual una terapia cognoscitiva apropiada (reanudar estudios, lograr un empleo con exigencias intelectuales y de discernimiento) erradicó los síntomas.

He visto muchas mujeres inteligentes y prósperas, desocupadas, lentamente desarrollar estos mismos síntomas de inanición intelectual. Las que siguieron mis recomendaciones de sumergirse en algo digo de ellas, tuvieron una mejoría o cura suficientes-

veces como para que me impresionara con la realidad de las nece-
sidades cognoscitivas.

7. Las necesidades de saber y comprender se observan al -
final de la infancia quizá con más intensidad que en la edad --
adulta. Además, este parece ser un producto espontáneo de madu-
ración más bien que de aprendizaje, como quiera que éste se de-
fina. No hay que educar a los niños a ser curiosos, pero pueden
ser enseñados por institucionalización a no ser curiosos.

Este postulado, sin embargo, no es suficiente, aún después
de que sabemos estamos impedidos a saber más y más, minuciosa y
microscópicamente, por un lado; y por el otro, más y más exten-
samente en la corriente de una ciencia, una filosoffa, una teo-
logfa, etc. del mundo. Los hechos que adquirimos si están aisla-
dos o atomizados, inevitablemente son teorizados, analizándolos
u organizándolos o haciendo ambas cosas. Este proceso ha sido -
descrito por algunos como la búsqueda de la significación. En -
consecuencia postularemos el deseo de comprender, de sistemati-
zar, de organizar, de analizar, de buscar relaciones y signifi-
cados para estructurar una escala de valores.

Una vez aceptada la discusión de estos deseos, observamos-
que ellos también se alinean dentro de una pequeña jerarquía, -
en la cual el deseo de conocer es prepotente sobre el deseo de-
comprender. Todas las características de la jerarquía de prepo-
tencia que hemos descrito arriba, parece que tienen vigencia en
esta también.

Hemos de cuidarnos de la fácil tendencia de separar estos
deseos de las necesidades básicas que hemos estudiado arriba, -
esto es, de hacer una dicotomfa rígida entre las necesidades --
cognoscitivas y las connativas. Los deseos de saber y compren-
der son connativos, es decir, tienen su propio impulso de desa-

rollo y son necesidades de la personalidad como las necesidades básicas que ya hemos analizado. Es más, como ya se ha visto, - las dos jerarquías se encuentran interrelacionadas más bien que inflexiblemente separadas; y, como observaremos más adelante, son sinérgicas y no antagónicas.

Las necesidades estéticas

Sabemos todavía menos de estas necesidades que de las otras, y, aún así, el testimonio de la historia, de las humanidades y de los estetas nos prohíben soslayar esta incómoda (para el científico) área. Me he hecho el propósito de estudiar este fenómeno sobre una base clínica-personológica, con gentes seleccionadas, y por lo menos me he convencido de que en algunos individuos existe una auténtica necesidad básica estética. Se enferman, en cierto modo, frente a lo feo y sienten alivio en un ambiente de belleza; anhelan vehementemente y su anhelo puede gratificarse sólo con la belleza. Esto se observa casi universalmente en niños sanos. Alguna evidencia de semejante impulso se encuentra en todas las culturas y en épocas tan remotas como la era del hombre de las cavernas.

Por encontrarse muy entremezcladas con las necesidades -- connativas y cognoscitivas, es imposible separar las estéticas rigurosamente. Las necesidades de orden, de simetría, de minuciosidad, de terminación cabal de una cosa, de sistema y de estructura, pueden agruparse indiscriminadamente con las cognoscitivas, las connativas, las estéticas, o aún con las neuróticas. Por lo que a mí respecta, pienso que éste sería un magnífico tema para gestaltistas y psicólogos dinamicistas. ¿ Qué, por -- ejemplo, significa que un hombre sienta un fuerte impulso consciente de enderezar un cuadro que cuelga ladeado en la pared ?.

1.3 Grado de rigidez de la jerarquía de las necesidades básicas

Hasta aquí hemos hablado como si esta jerarquía fuera un orden fijo, pero en realidad no es tan firme como pudimos haberlo dado a entender. Muy cierto es que la mayoría de la gente

con la que hemos trabajado ha parecido tener estas necesidades básicas más o menos en el orden que se ha indicado, pero se han observado numerosas excepciones.

1.- Hay algunas gentes en quienes, por ejemplo, la autoestima parece más importante que el amor. Esta común reversión - en la jerarquía usualmente se debe a la noción de que la persona más elegible para ser amada es fuerte y poderosa, una que inspira respeto o temor y que tiene confianza en sí misma o es agresiva. En consecuencia, la persona que crece de amor y que anda en busca de él puede tratar intensamente de presentar una imagen de agresividad y de seguridad en sí misma. Pero esencialmente lo que desea obtener es alta estima, con su expresión correspondiente de comportamiento, más como medio para un fin, que como un fin.

Busca hacerse sentir para conseguir amor, no por la autoestima en sí misma.

2.- Hay otra gente en apariencia innatamente creativa en quien el impulso hacia la creatividad parece ser más importante que cualquier otro determinante. Su creatividad puede ser, no como autoactualización liberada por satisfacción básica, sino a pesar de falta de satisfacción básica. En otras palabras no obstante que hay carencia de satisfacción a niveles inferiores, predomina el impulso de gratificar necesidades superiores, en contra de la jerarquía que hemos establecido.

3.- En ciertas gentes el nivel de aspiración puede estar permanentemente desvirtuado o abatido. Esto es, las metas menos prepotentes simplemente pueden estar perdidas y desaparecer para siempre, en tal forma que la persona que ha experimentado la vida a nivel muy bajo, como por ejemplo, desempleo crónico, puede continuar satisfecha por el resto de su vida con que sólo pueda conseguir suficiente comida.

4.- La personalidad denominada sicopática es otro ejemplo

de la pérdida permanente de las necesidades de amor. Las gentes que se encuentran en este caso, según las mejores fuentes de información disponibles. han estado hambientos de amor desde los primeros meses de su vida y simplemente han pedido para siempre el deseo y la habilidad de dar o recibir afecto, así como los animales olvidan los reflejos de mamar o picotear - que no fueron ejercitados oportunamente de su nacimiento.

5.- Otras causas de la reversión de las jerarquía es que, cuando una necesidad ha sido gratificada por largo tiempo, puede subestimarse. Las gentes que nunca han experimentado hambre crónica pueden menospreciarse sus efectos y contemplar la comida como esta necesidad superior les parecerá la más importante de todas y, entonces, sucede, y efectivamente así, es, que, por el bién de esta necesidad superior, optarán por privarse de una necesidad más básica. Podemos esperar que después de una larga privación da la necesidad con el resultado de que la más prepotente se hará prepotente en forma consciente. Así es que, por ejemplo, el hombre que ha dejado su chamba por no perder su autorrespeto y que después se está muriendo de hambre durante seis meses, está dipuesto a recuperar su chamba aún a costa de su autorrespeto.

6.- Otra explicación parcial de reversión aparente la encontramos en el hecho de que hemos estado hablando acerca de la jerarquía de la prepotencia en términos de necesidades o deseos sentidos conscientemente, más bien geu en términos de comportamiento. Observando el comportamiento podemos obtener una impresión errónea. Lo que estamos sosteniendo es que la persona optará por la más básica de dos necesidades cuando se le priva de ambas. NO es necesario insistir aquí que esa persona actuará de acuerdo con sus necesidades. Vale enfatizar otra vez que - hay muchos determinantes del comportamiento distinto de las necesidades y los deseos.

7.- Quizá mas importantes que todas esta excepciones son las que implican ideales, altos estandares sociales, exaltados valores y cosas por el estilo. Ante semejantes valores las =

gentes pueden convertirse en mártires. Están dispuestos a perder cualquier cosa por el bien de un determinado ideal o valor. A estas gentes se les puede comprender, cuando menos en parte, a través del concepto básico que puede llamarse hipótesis de la mayor tolerancia de la frustración por gratificación temprana. La gente que ha sido satisfecha en sus necesidades básicas a lo largo de su vida, particularmente, en sus primeros años, parece que desarrolla una fuerza excepcional para soportar presente o futura represión de estas necesidades simplemente porque tiene una fuerte y saludable estructura de carácter como resultado de satisfacción básica. Son las gentes fuertes que fácilmente pueden sortear la oposición, la adversidad; gentes que pueden nadar contra la corriente de la opinión pública, y que pueden erquirse valientemente en defensa de la verdad a cualquier costo personal. Son las que ha amado y han sido amadas con plenitud y quienes han tenido amistades profundas, las que pueden mantenerse incólumes frente al odio, el rechazo o la persecución.

Afirmo todo esto a pesar de que cierta dosis de simple habituación está implicada en la tolerancia de la frustración. Por ejemplo, es muy factible que aquellas personas que se han acostumbrado a sufrir hambre durante mucho tiempo, por el mismo hecho están capacitadas para aguantar privación de comida. Debe hacerse una evaluación entre estas dos tendencias: la de habituación por un lado, y la de satisfacción anterior generadora de tolerancia a la frustración, por el otro. Esta evaluación queda para ser resuelta mediante mayores investigaciones. Mientras tanto, Podemos asumir que las dos son operativas, paralelamente, desde luego que una no contradice a la otra. En relación con este fenómeno de

la mayor tolerancia de la frustración, parece probable que las más importantes gratificaciones llegan en los primeros años de la vida. En otras palabras, la gente que ha adquirido seguridad y fortaleza en los primeros años está mejor preparada para seguir sintiéndose segura y fuerte después frente a cualquier adversidad.

1.4 Grados de satisfacción relativa

Hasta aquí nuestra discusión teórica puede haber dado la impresión de que estas cinco series de necesidades deben entenderse en el sentido de que si una necesidad es gratificada, entonces otra emerge. Esta aseveración puede dar la falsa impresión de que una necesidad debe ser satisfecha el ciento por ciento antes de que la próxima necesidad emerja. En realidad, la mayoría de los miembros de nuestra comunidad que son normales se encuentran parcialmente satisfechas en todas sus necesidades básicas y parcialmente insatisfechas al mismo tiempo. Una descripción más realista de la jerarquía sería expresada en términos de porcentajes decrecientes de satisfacción a medida que ascendemos en la jerarquía de prepotencia. Por ejemplo, utilizando cifras arbitrarias para facilitar la ilustración, es como si el ciudadano medio estuviera satisfecho, digamos en un 85 por ciento de sus necesidades fisiológicas, en un 70 por ciento en sus necesidades de seguridad; en un 50 por ciento en sus necesidades de amor, en un 40 por ciento en sus necesidades, 10 por ciento en sus necesidades autorrealización.

En cuanto al surgimiento de una nueva necesidad después de satisfacer la necesidad propotente, este surgimiento no es un fenómeno que

salta repentinamente sino más bien un afloramiento gradual que avanza poco a poco de la nada. Por ejemplo, si la necesidad prepotente A es satisfecha sólo en 10 por ciento, entonces la necesidad B no está visible para nada. Sin embargo, a medida que está necesidad A es satisfecha en un 25 por ciento, la necesidad B puede emerger el 5 por ciento. A medida que la necesidad A se satisface en un 75 por ciento, la necesidad B puede emerger en un 50 por ciento, y así sucesivamente.

1.5 Carácter inconsciente de las necesidades

Estas necesidades no son necesariamente conscientes o inconscientes. En general, sin embargo, en la persona común más frecuentemente son inconscientes que conscientes. No es indispensable — exhibir la enorme cantidad de evidencia que indica la importancia decisiva de la motivación inconsciente. Lo que hemos llamado necesidades básicas son más a menudo inconscientes a pesar de que pueden, con técnicas sutiles, tratándose de gentes sofisticadas, hacerse conscientes.

OBJETIVO III

INVESTIGACION DE CAMPO

1.1 OBJETIVO GENERAL

CONOCER EL SENTIMIENTO DEL EMPLEADO

HACIA LA EMPRESA

EMPRESA DONDE REALIZO LA INVESTIGACION

Se escogió la Empresa "NOINU EDITRAC MEXICANA" la cual está integrada actualmente por cuatro divisiones operativas, dos divisiones de apoyo y dos subsidiarias.

Divisiones Operativas y Productos

Productos de Carbón

- Electrodo de Grafito
- Carbones para corte
- Carbones para Proyección
- Carbones para pila

Instalaciones

Plantas en Apodaca, N.L.

Productos de Consumo

- Pilas y Baterías
- Linternas

Instalaciones

Planta de Pilas en Tecámac

Edo. de México

Planta de Linternas en Tultitlán

Edo. de México

Químicos y Agroquímicos

- Poliols
- Silicones
- Plaguicidas y Herbicidas Agrícolas
- Químicos Industriales

Instalaciones

Plantas en Tultitlán, Edo. de México y en Apodaca, N.L.

División Linde

- Oxígeno
- Nitrógeno
- Argón
- Hidrógeno
- Acetileno

- Equipos para soldar

Instalaciones

Planta en Monterrey, N.L.

México, D.F.

Guadalajara, Jal.

Chihuahua, Chih.
Veracruz, Ver.
Tultitlán, Edo.
de México.

COMPAÑIAS SUBSIDIARIAS

Nitropet, S.A.

Industrias Carmex, S.A. de C.V.

Divisiones de Apoyo

AdministraciónFinanzas

- | | |
|-----------------------------|---------------------------|
| - Administración de Riesgos | - Auditoría Interna |
| - Corporativo de Compras | - Contraloría Corporativa |
| - Importaciones | - Crédito |
| - Rel. Gubernamentales | - Finanzas e Impuestos |
| - Rel. Industriales | - Legal |
| - Rel. Públicas | - Planeación Financiera |
| - Suc. Guadalajara | - Sistemas e Informática |

Datos Financieros Sobresalientes (Pesos en Millones)

	1981	1980	% de		1981	1980
Ventas y otros				Capital de		
Ingresos	4,219	3,150	† 34	Trabajo	163	357
Costos de				Capital de		
Operación	3,287	2,388	† 38	Contable	1,345	1,043
Sueldos y				Activo		
Beneficios				Total	3,856	2,619
Pagados	576	403	† 43			
Reparto de				Número de		
Utilidades al				Acciones	22,690	18,152
Personal	49	41	† 20	No.de Emp.	2,076	1,336
Imp.s/la renta	276	212	† 30	y obreros		
Utilidad Neta	413	301	† 37			

Objetivos específicos

- Determinar el nivel de motivación por cada factor de la teoría de Frederick Herzberg (reto, logro, desarrollo).
- Determinar qué necesidades no son satisfechas por la Empresa - por cada factor de la teoría de Harold Abraham Maslow. (seguridad, pertenencia, reconocimiento, autorrealización).
- Obtener un marco de referencia, que nos permita recomendar acciones correctivas y preventivas.

Hipótesis de la Investigación

- Satisfechas las necesidades de la Teoría de Abraham Maslow, el individuo eleva su rendimiento en las tareas que realiza conjuntamente en la organización.
- Los factores de motivación de F. Herzberg contribuyen a que el individuo desempeñe mejor sus tareas dentro de la organización.

Hipótesis de Nulidad

- Satisfechas las necesidades de la teoría de Abraham Maslow, el individuo, ya no se siente motivado para elevar su rendimiento en el trabajo.
- Los factores de motivación de F. Herzberg aplicados en los individuos, al desempeñar sus tareas dentro de la organización, desmotivan a los mismos.

Elaboración del Cuestionario

- a) Basándonos en las teorías de F. Herzberg y Abraham Maslow, formulamos un cuestionarios de 63 preguntas, éstas son del tipo llamado semántico diferencial de Oswood, como el ejemplo que se señala.

No alcanza a cubrir tus -	Unicamente cubre tus gastos básicos	cubre tus gastos plenamente	cubre tus gastos plenamente y te permite ahorrar
---------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	--

5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85

La razón de escoger esta técnica es poder determinar cual es el valor relativo entre 2 extremos de satisfacción total o cero satisfacción el valor asignado por cada persona.

Cabe aclarar que para este tipo de encuestas, se necesita una respuesta tipo, basada en la experiencia de encuestas anteriores.

Dado que todavía no tenemos esta base de información, tuvimos que suponer una respuesta ideal teórica para cada pregunta: esto es un perfil ideal con el que estaríamos satisfechos si estas fueran las respuestas.

b) Para ver la facilidad de comprensión que tenía el cuestionario, se hizo una prueba piloto del cuestionario con lo personas, corrigiendo las preguntas obscuras y los errores del mismo.

c) Se realizó la aplicación de los cuestionarios en 6 niveles.

- 1) Gerente
- 2) Jefes
- 3) Encargados
- 4) Supervisores
- 5) Vendedores
- 6) Otros

d) Con los cuestionarios impresos, se enviaron acompañados de una carta explicativa de los objetivos del cuestionario a 1264 empleados escogidos al azar.

En el envío se les prometía y garantizaba un anonimato total, con el fin de que lo contestaran lo más apegados a la verdad.

e) Con la colaboración del departamento de Sistemas e Informática, se programó y posteriormente se computarizó las respuestas obtenidas, mismas que nos fueron entregadas en reportes, los cuales nos mostraron la distribución de respuesta por pregunta y los porcentajes de incidencia.

El sistema nos permitió hacer análisis combinados de división, localidad, nivel jerárquico, sexo y antigüedad.

f) Observaciones

La opinión general de los entrevistados con respecto a el cuestionario fue satisfactorio.

- El 85% de los entrevistados contestaron el cuestionario con agrado.
- El 5% de las personas no contestaron todas las preguntas.
- El 5% se negó a contestar
- El 5% de las personas sugirieron algunas recomendaciones y algunas escribieron su nombre.

A continuación se presenta una copia del cuestionario.

Fundamento Teórico del Cuestionario de Opiniones

Las preguntas del cuestionario buscan medir dos aspectos principales del personal de la empresa y que son las causas de su conducta; estos dos aspectos son: el nivel de satisfacción de necesidades de Abraham Maslow y el nivel de motivación de Frederick Herzberg en función a motivadores y factores de higiene (anexos 1 y 2).

Con el nivel de necesidades de Maslow, podremos señalar cómo satisfacer las inquietudes y desear que más importancia -- tienen para los empleados de la compañía en cada área, departamento o función, las necesidades van desde seguridad y respeto hasta logro y autorización en el trabajo.

Por lado de Herzberg, tenemos que medir si los factores de higiene que solamente evitan la desmotivación, están satisfechos, ya que en caso contrario, es imposible motivar al personal. Estos factores son: limpieza del lugar, eliminación estilos de mando, políticas de empresa, relaciones de trabajo, etc. Estos factores si no son satisfechos desmotivan, si son satisfechos no son motivantes ya que se ven como "cosas normales a las que se tiene derecho.

Además de los factores mencionados anteriormente están los Motivadores que sí dan satisfacción y deseos de trabajar y que van desde logros en el trabajo y desarrollo hasta responsabilidad y reconocimiento.

Conociendo el nivel de satisfacción de necesidades, factores de higiene y motivadores podremos establecer programas específicos de acción para mejorar o corregir el ambiente y moral del empleado.

Las preguntas y su relación con Maslow y Herzberg se señalan en el anexo 3.

Cuestionario

Agradecemos de antemano tu sinceridad en la contestación de este cuestionario que nos ayudará a conocer tus puntos de vista en relación a la empresa y tu trabajo. Tu opinión será muy útil para detectar fallas y superarlas.

No se trata de un exámen, pues no existen correctas a las - preguntas. Queremos opiniones.

Es importante, que sepas que este cuestionario es completamente ANONIMO, con el fin de que tus respuestas sean lo más francas y honestas, por lo que pedimos ni firmes ni anotes tu nombre en el cuestionario.

Al final del mismo, encontrarás un espacio abierto para cualquier comentario relacionado con alguna pregunta, el cuestionario en sí o algún aspecto no incluido en él.

1.- El salario que percibes en tu Empresa

No alcanza a cubrir tus gastos	Unicamente cubre tus gastos básicos	Cubre tus gastos plenamente	Cubre tus gastos plenamente y te permite ahorrar.
--------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	---

2.- En comparación a otras Empresas que conozcas, tu salario respecto al puesto similar al tuyo es:

Bastante mejor	Ligeramente mejor	Ligeramente inferior	Muy Inferior
----------------	-------------------	----------------------	--------------

3.- Las prestaciones que otorga la Empresa a sus empleados son:

Buenas	Regulares	Malas	Las desconoces
--------	-----------	-------	----------------

4.- En relación al trabajo que desempeñas, tu sueldo es:

Alto	Justo	Bajo	Mal
------	-------	------	-----

5.- Tu sueldo comparado con lo que ganan otros empleados de la Empresa que desempeñan un trabajo similar al tuyo es:

Lo ignoras	Inferior	Equivalente	Superior
------------	----------	-------------	----------

6.- Las prestaciones que otorga la empresa a sus empleados, en relación a las prestaciones que otorgan otras empresas que tú conoces son:

Inferiores	Abajo del Promedio	Arriba del Promedio	Superiores
------------	--------------------	---------------------	------------

7.- Respecto al pago de trabajo que desempeñas, sería conveniente recibir:

Lo actual	Mismas prestaciones con mayor sueldo	Mismo sueldo c/más prestaciones	Mayores prestaciones y sueldo
-----------	--------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------

8.- Sientes que la seguridad de conservar tu empleo es:

Alta	Regular	Baja	Lo desconoces
------	---------	------	---------------

9.- Los cambios en la organización de la Empresa afectan la estabilidad de tu puesto:

Siempre	Frecuentemente	Nunca	Lo ignoras
---------	----------------	-------	------------

10.- Sientes que la situación económica del país, puede en un momento dado afectar tu empleo:

Lo ignoras	Nunca	Algunas veces	Frecuentemente
------------	-------	---------------	----------------

11.- Las condiciones ambientales en tu lugar de trabajo (iluminación, espacio, ruido, sanidad y clima) son:

Muy satisfactorio	Satisfactorios	Poco Satisfactorio	Insatisfactorio
-------------------	----------------	--------------------	-----------------

12.- El programa de seguridad industrial, prevención de riesgos y accidentes es:

Lo desconozco	Inoperante	Buenos	Excelente
---------------	------------	--------	-----------

13.- En tu Depto. encuentras un ambiente de respeto y ayuda mutua

Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
---------	----------------	---------------	-------

14.- Mis jefes cumplen lo que me prometen:

Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
---------	---------------	-------------	-------

15.- Siento que se toma en cuenta al personal para promover a mejores puestos cuando existe la oportunidad:

Nunca	Pocas veces	Frecuentemente	Siempre
-------	-------------	----------------	---------

16.- Cuando mi jefe me llama la atención lo hace con tacto y con justicia:

Siempre	La mayoría de las veces	A veces	Nunca
---------	-------------------------	---------	-------

17.- Tu jefe inmediato toma en cuenta las sugerencias que tú haces:

Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
-------	---------------	----------------	---------

18.- Mi jefe se interesa por mis necesidades y bienestar:

Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
-------	---------------	----------------	---------

19.- Mis superiores delegan trabajo y funciones en forma:

Eficiente	Clara	Confusa	Deficiente
-----------	-------	---------	------------

20.- Mis superiores delegan trabajo y funciones:

Nunca	Algunas veces	Constantemente	Siempre que es necesario
-------	---------------	----------------	--------------------------

21.- Mi jefe me proporciona consejos y herramientas para realizar mi trabajo:

Nunca	A veces	La mayoría de las veces	Siempre
-------	---------	-------------------------	---------

22.- Mi jefe siempre evalúa el empeño que pongo en mi trabajo:

Siempre La mayoría de las veces A veces Nunca

23.- La distribución de la carga de trabajo en mi Depto. está:

Mal Distri- Regularmente Acertadamente Bien distribuida
buida Distribuida Distribuida

24.- Siento que el trabajo que realizo es:

Muy satis- Satisfactorio Algunas veces Insatisfactorio
factorio Satisfactorio

25.- Siento que la antigüedad es un factor muy importante para mi desarrollo:

Nunca A veces Frecuentemente Siempre

26.- Mis conocimientos los puedo aplicar en mi trabajo:

Nunca A veces Frecuentemente Siempre

27.- Tengo la oportunidad de desempeñar una labor interesante y variada:

Nunca A veces Frecuentemente Siempre

28.- Siento que mi futuro en la empresa es:

Nulo	Poco	Regular	Muy bueno
------	------	---------	-----------

29.- La empresa estimula y motiva mi desarrollo y progreso:

Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
---------	----------------	---------------	-------

30.- La empresa se preocupa por capacitarme en mi trabajo en forma:

Que se re <u>que</u> quiere	Menos de lo reque <u>re</u> rido	Superficial	Nunca
--------------------------------	-------------------------------------	-------------	-------

31.- Los cursos que la empresa me ha permitido tomar con respecto a mi trabajo:

No he tomado	No ha sido Utiles	Han ayudado regularmente	Me han ayudado Mucho
--------------	----------------------	-----------------------------	-------------------------

32.- Considero que el sistema actual de calificación de méritos para las evaluaciones es:

Justo y bien aplicado	Bueno, con cier <u>tas</u> deficiencias	No muy bueno	Injusto
--------------------------	--	--------------	---------

33.- Me entero de lo que acontece en la empresa:

No me entero	Por rumores	Por comunicación Informal	Por comunica ción oficial
--------------	-------------	------------------------------	------------------------------

34.- La información que se publica en los tableros la encuentro:

Muy interesante	Interesante	Poco interesante	Nada inte resante
-----------------	-------------	------------------	----------------------

35.- Las revistas de comunicación interna de la empresa las leo:

Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
-------	---------------	----------------	---------

36.- El contenido de las revistas lo encuentro:

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

37.- Siento confianza y libertad para comunicarme y/o quejarme con mi jefe inmediato o sus superiores

Mucha	Regular	Poca	Ninguna
-------	---------	------	---------

38.- La confianza y seguridad que siento para comunicarme con mis subordinados es:

Mucha	Regular	Poca	Ninguan
-------	---------	------	---------

39.- La confianza y libertad para comunicarme con mis compañeros de trabajo es:

Bastante y con Todos	Con algunos	Pocos	Con ninguno
-------------------------	-------------	-------	-------------

40.- Encuentro cooperación entre los miembros de mi Depto.

Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Casi nunca
---------	---------------	-------------	------------

41.- Cuando la necesito, encuentro cooperación de personas de otros Deptos. o áreas:

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Siempre
-------	-------------	---------------	---------

42.- La cooperación que recibo de mis subordinados es:

Muy limitada	Ocasional	Frecuente	Constante
--------------	-----------	-----------	-----------

43.- La cooperación que recibo de mis superiores es:

Constante	Frecuente	Ocasional	Muy limitada
-----------	-----------	-----------	--------------

44.- La cooperación que brindo a mis superiores es:

Constante	Frecuente	Ocasional	Muy limitada
-----------	-----------	-----------	--------------

45.- La cooperación que brindo a mis subordinados es:

Limitada	Ocasional	Frecuente	Constante
----------	-----------	-----------	-----------

46.- La cooperación que brindo a mis compañeros de trabajo es:

Limitada	Ocasional	Frecuente	Constante
----------	-----------	-----------	-----------

47.- Me agrada convivir con mis compañeros de trabajo fuera de la empresa:

Siempre	Frecuentemente	Pocas veces	No me agrada
---------	----------------	-------------	--------------

48.- Las normas de disciplina dentro de la empresa son:

Las más adecuadas	Aceptables	Deficientes	Inadecuadas
-------------------	------------	-------------	-------------

49.- La disciplina que se aplica en la compañía es:

Muy estricta	adecuada	Deficiente	Relajada
--------------	----------	------------	----------

50.- Las actividades sociales, culturales y deportivas son:

Buenas	Regulares	Deficientes	Malas
--------	-----------	-------------	-------

51.- Siento que los problemas y quejas se les da la atención debida y se resuelven:

Satisfactoriamente Regularmente Ocasionalmente Deficiente

52.- La empresa me hace sentir parte integrante de ella:

Siempre Frecuentemente Pocas veces Nunca

53.- Siento que la empresa, mis compañeros, subordinados y superiores propician la formación de grupos de trabajo:

Siempre Frecuentemente Pocas veces Nunca

54.- Conozco como está organizada la empresa? que produce y sus objetivos:

Completamente Bastantes aspectos Pocos aspectos Nada

55.- Siento que constante y continuamente la empresa y sus miembros se preocupan por la integración de su personal, ya sean nuevos elementos o el personal en general:

Siempre Frecuentemente Pocas veces Nunca

56.- Recomendaría la empresa a mis amigos que buscan trabajo:

Nunca Con reservas Algunas veces Siempre

57.- He obtenido de la compañía todo lo que he esperado de ella:

Totalmente Parcialmente Pocas veces Nunca

58.- Considero que mi prestigio se ha incrementado colaborando con la compañía:

Totalmente Parcialmente En algunos aspectos En nada

59.- Siento que la empresa considera a sus empleados como un patrimonio importante:

Nunca Pocas veces Parcialmente Totalmente

60.- Siento que la empresa me ha ayudado a consolidarme familiar y económicamente:

Totalmente de Acuerdo Parcialmente En algunos aspectos En nada

61.- Mi familia me apoya y estimula para que desarrolle mejor mi trabajo en la empresa:

No lo hace Con reservas Frecuentemente Completamente

62.- Siento que existen algunos grupos y "politiquerfas" que pueden deteriorar la imagen interna y externa de la empresa:

No existen Ocasionalmente En algunas áreas En la mayo
rfa de la
Empresa

63.- Siento que los directores y gerentes de la empresa proyectan una buena imagen de la misma y motivan al personal para hacer lo mismo:

En nada A conveniencia En algunos En pocos aspectos
casos

ANEXO IClasificación de Necesidades según Abraham Maslow

1. Necesidades Fisiológicas: Son las que mantienen el cuerpo humano en equilibrio fisiológico como: comer, beber, descansar, respirar, etc.
2. Necesidades de seguridad: Son las necesidades que tenemos que cumplir para tener seguridad y protección de peligros externos, sea mental o físicamente, entre otras: albergue, vestido, estabilidad en el trabajo recibir sueldo periódicamente, estar en empresas sin problemas de quiebra, etc.
3. Necesidades de pertenencia y/o amor: Son las necesidades que hay que satisfacer con atención y actividades sociales, relaciones afectuosas, relaciones de participación y aceptación del grupo.
4. Necesidades de estima: Son aquellos que se satisfacen con autorespeto, logro competencia, confianza en el mundo en nuestra capacidad independiente y libertad, reputación y prestigio.

5.- Necesidades de auto-realización

Son aquellas que si se satisfacen van a permitir llegar a ser lo que queremos ser.

ANEXO 2Clasificación de Motivadores de Frederick Herzberg

Factores de Higiene:

- Políticas de Empresa: Es la filosofía aplicada de la empresa y en la forma en que éstas afectan al personal de la empresa.
- Estilos de Supervisión: Es la forma en que jefes tratan a sus subordinados y las relaciones de mando, delegación y disciplina que impera en la empresa.
- Relaciones de Trabajo: Es la forma de cooperación interdependencia y armonía con su balternos, jefes, iguales y per sonal en general.
- Condiciones de Trabajo: Se relacione con las necesidades de seguridad y abarca iluminación ventilación, limpieza, temperatura, etc., en el lugar de trabajo.
- Sueldos y Salarios: Aunque el significado del dinero es muy variado, en esta teoría se señala que una buena compensa ción (efectivo y prestaciones) solo evita que las personas se desmotivan y que los aumentos de sueldo o salario, motivan al per sonal en un período muy corto de tiempo y después se vuelve un de recho ganado.

- Responsabilidad Cuanto más o completa sea la responsabilidad de un individuo mayor será su motivación.

- Trabajo en sí: Señala que para motivar a una persona su trabajo debe ser variado, importante, que requiera esfuerzo mental o habilidad extensa, que implique un reto y que el empleado sepa para qué sirve lo que el hace y cuál es la parte con que contribuye al todo.

- Oportunidades de Desarrollo: La posibilidad y el hecho de saber más, poder más o crecer en las empresas, sea en responsabilidad, prestigio o escala jerárquica, da mayor motivación del empleado.

ANEXO 3Relación de Preguntas del Cuestionario con las Teorías de
Maslow y HerzbergPREGUNTASNecesidades de Maslow:

Biológicas:	Las damos por satisfechas
Seguridad:	1, 3, 8, 9, 10, 11, 12, 29.
Afiliación:	13, 14, 16, 17, 18, 21, 30, 33, 37, 38, 39, 40, 41, 47, 51, 52, 53, 54, 59.
Estima:	15, 19, 20, 22, 25, 26, 28, 31, 32, 55, 58, 61.
Autorrealización:	24, 27, 57, 60.

Factores de Higiene de Herzberg:

Políticas de empresa:	15, 19, 20, 21, 27, 30, 35, 53.
Estilos de supervisión:	14, 16, 17, 37, 48, 51, 52, 62, 63.
Relaciones de Trabajo:	13, 27, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 62.
Condiciones de Trabajo:	11, 23, 24, 51.
Sueldos y Salarios	1, 2, 4, 5, 7,.
Estatus	1, 3, 8, 9, 10, 12, 27, 29, 32.
Prestaciones:	3, 6, 7, 50.
Seguridad:	1, 2, 8, 9, 10, 12, 27, 29, 32.
Comunicación:	33, 34, 35, 36, 54.

Factores de Motivación de Herzberg

Logro	24, 25, 26, 57, 58, 60.
Reconocimiento:	4, 13, 16, 17, 22, 27, 32, 33, 51, 52, 55, 59, 61.
Responsabilidad:	19, 20, 48, 49.
Trabajo en sí:	26, 40, 41, 42, 53.
Oportunidades de Desarrollo:	15, 21, 27, 28, 29, 30, 50.

ANEXO IDIMENSIONES DE LA MUESTRA

<u>Empresa</u>	<u>Número de Cuestionarios</u>	<u>Número de Empleados:</u>	<u>Porcentaje de la muestra</u>
	A	B	A/B
Campos Hermanos	103	450	29.5%
Industrias Peñoles	376	2100	17.9%
Pfizer	46	356	12.9%
Singer Mexicana	202	1354	14.9%
Xerox	357	1672	21.4%
Unión Carbide	180	1000	18.0%
		Promedio	18%

ANEXO II

ANALISIS DE LA MUESTRA

	<u>Número de</u> <u>Cuestionarios</u>	<u>Porcentajes de</u> <u>la muestra</u>
Total General	1264	100.0
Sexo I (masculino)	981	77.6
Sexo 2 (femenino)	283	22.4
Antigüedad 1 (menos 1 año)	317	25.1
Antigüedad 2 (de 2 a 5 años)	457	36.2
Antigüedad 3 (de 6 a 10 años)	253	20.0
Antigüedad 4 (más de 10 años)	237	18.7
Nivel 1 (Gerentes)	124	8.8
Nivel 2 (jefes de depto.)	127	10.0
Nivel 3 (encargado de secc)	160	12.7
Nivel 4 (supervisor)	111	8.8
Nivel 5 (vendedor)	185	14.6
Nivel 6 (Otros)	557	44.1

DETERMINACION DE LA MUESTRA:

Se determinó la muestra tomando del total de la población (6932 empleados) de diferentes empresas (anexo I) el 18% aproximadamente de la misma (1264 empleados), para lo cual se tomaron en cuenta diferentes niveles jerárquicos, antigüedad y sexo (anexo 2).

Una vez conocido el número de personas a las que se va a aplicar el cuestionario, se enlistaron los puestos y se enumeraron en forma progresiva a los ocupantes de estos y por medio de tablas de números aleatorios se determinaron las personas de cada puesto a las que se les iba a aplicar el cuestionario.

APLICACION DEL CUESTIONARIO

Para facilitar la aplicación del cuestionario se fijaron las normas bajo las cuales se iba a efectuar ésta, se determinó la forma de presentación del entrevistador y la manera de aplicar las instrucciones a los empleados.

Para la aplicación del cuestionario, se contó con la colaboración de un grupo de gentes, el cual se dividió en subgrupos de acuerdo a los departamentos y empresas donde se localizaban las personas que previamente se habían elegido.

Durante la aplicación nos enfrentamos a los problemas tales como: la desconfianza de los trabajadores hacia el objetivo del cuestionario, la lectura deficiente de algunas personas; la falta de interés de otras y el horario de las personas escogidas.

TABULACION DE LA INFORMACION

Una vez aplicado el cuestionario se procedió a vaciar los datos en las "Hojas de Reporte de Resultado (anexo 3) que mues

tra en general los porcentajes de personas que contestaron en cada campo, tomando como base de 100% el total de personas que representa cada uno de los renglones de análisis enunciados en el anexo II "análisis de muestra".

Ejemplo: 2 (femenino) 283 personas equivale al 100%

El salario que percibes en tu empresa:

<u>2</u>	<u>11</u>	<u>6</u>	<u>13</u>	<u>32</u>	<u>71</u>	<u>25</u>	<u>35</u>	<u>19</u>	<u>31</u>	<u>12</u>	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>4</u>	<u>2</u>	<u>0</u>	Total 283 = 100%
32	163								72				16			Total por módulo
11%	58%								25%				6%			Porcentaje de res- puestas (dato repor- tado en los resulta- dos)

El resultado que presentamos en las hojas, es con el fin de que se pueda comparar en cada caso el porcentaje de la empresa - particular y con relación al porcentaje de respuestas de mercado y poder realizar los análisis particulares.

El perfil general del mercado está determinado en cada pregunta por su promedio de respuesta que se obtiene de dividir la suma de valores de cada pregunta por el número de la respuesta - entre la suma de las respuestas. Estos puntos aparecen en las -- gráficas de perfiles y aparecen en la columna de PROMEDIOS en -- los reportes del computador, estos valores promedios están marca- dos en cada pregunta en los datos generales con una X.

Adjunto encontrarán una mica con el perfil general de merca- do que servirá de base para comparar los perfiles que obtengamos en reportes particulares.

Para solicitar cualquier reporte la clave es la siguiente:

O	O	O	O	O	O	O
S	A	N	D	L	C	E
E	N	I	I	O	L	M
X	T	V	V	C	A	P
O	I	E	I	A	V	R
	G	L	S	L	E	E
	U		I	I		S
	E			O		A
	D		N	A		
	A			D		
	D					

Colocando en cada campo O un número que haga referencia al concepto que quiera analizar.

Ejemplo Quiere analizar los gerentes de su empresa (Clave X), solicite el listado con la clave.

O O 1 O O O 8

En las hojas de reporte de resultado en cada una se enuncia una pregunta como en el cuestionario y el cero indica el principio del sentido de la pregunta y corresponde al campo con valor de 5 puntos en los reportes del computador ya que cada campo tiene una progresión aritmética de cinco. Además está marcado con una X el campo que representa el perfil del mercado.

Todos los datos que reportamos son porcentajes que multiplicados por el número total de personas del inciso que se trate le da el número de personas que contestó en el módulo.

1.- EL SALARIO QUE PERCIBE EN TU EMPRESA.

No alcanza a cubrir tus gastos	Unicamente cubre tus gastos basicos	Cubre tus gastos plenamente	Cubre tus gas tos ple namente.
-----------------------------------	--	--------------------------------	---

X

Promedio de respuesta
perfil mercado

Origen del sentido de
la respuesta

1.- EL SALARIO QUE PERCIBES EN TU EMPRESA:

No alcanza a cubrir tus gastos	Unicamente cubre tus gastos básicos	Cubre tus gastos plenamente	Cubre tus gastos plenamente y te permite ahorrar

X

	8	57	29	6	GENERAL
	8	56	30	6	MASCULINO
	11	58	25	6	FEMENINO
	8	57	30	5	MENOS 2 AÑOS
	8	57	30	5	2 A 5 AÑOS
	10	53	32	5	6 A 10 AÑOS
	6	57	27	10	MAS DE 10
	4	44	34	18	GERENTES
	4	50	35	11	JEFES
	6	54	37	3	ENCARGADO
	7	55	31	7	SUPERVISOR
	5	52	36	7	VENDEDOR
	11	63	22	4	OTROS

2.- EN COMPARACION A OTRAS EMPRESAS QUE CONOZCAS, TU SALARIO RESPECTO
AL PUESTO SIMILAR AL TUYO ES:

Bastante Mejor	Ligeramente mejor	Ligeramente Inferior	muy Inferior
-------------------	-------------------	-------------------------	-----------------

	12	50	31	7	GENERAL
	11	51	31	7	MASCULINO
	17	45	32	6	FEMENINO
	16	53	29	3	MENOS 2 AÑOS
	11	51	30	8	2 A 5 AÑOS
	11	43	34	7	6 A 10 AÑOS
	8	46	35	11	MAS DE 10
	8	37	44	11	GERENTIS
	9	39	43	9	JEFES
	16	44	34	6	ENCARGADO
	4	51	39	6	SUPERVISOR
	16	66	16	2	VENDEDOR
	12	50	30	8	OTROS

3.- LAS PRESTACIONES QUE OTORGA LA EMPRESA A SUS EMPLEADOS SON:

Buenas	Regulares	Malas	Las desconoce
--------	-----------	-------	---------------

56	36	5	3	GENERAL
55	38	5	2	MASCULINO
61	31	2	6	FEMENINO
62	30	2	6	MENOS 2 AÑOS
55	37	5	3	2 A 5 AÑOS
53	36	8	3	6 A 10 AÑOS
53	41	4	2	MAS DE 10
56	38	5	1	GERENTES
46	46	6	2	JEFES
56	36	6	2	ENCARGADO
50	43	5	2	SUPERVISOR
70	22	4	4	VENDEDOR
55	36	5	4	OTROS

4.- EN RELACION AL TRABAJO QUE DESEMPEÑAS, TU SUELDO ES:

Alto	Justo	Bajo	Malo
------	-------	------	------

2	56	40	2	GENERAL
1	58	39	2	MASCULINO
2	54	42	2	FEMENINO
2	60	36	2	MENOS 2 AÑOS
2	56	40	2	2 A 5 AÑOS
1	60	38	1	6 A 10 AÑOS
0	53	45	2	MAS DE 10
0	56	43	1	GERENTES
2	63	33	2	JEFES
2	56	40	2	ENCARGADO
0	54	45	1	SUPERVISOR
4	70	25	1	VENDEDOR
1	53	44	2	OTROS

5.- TU SUELDO COMPARADO CON LO QUE GANAN OTROS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
QUE DESEMPEÑAN UN TRABAJO SIMILAR AL TUYO ES:

Lo ignoras	Inferior	Equivalente	Superior

39	27	30	4	GENERAL
39	26	31	4	MASCULINO
40	33	25	2	FEMENINO
41	26	20	4	MENOS 2 AÑOS
34	29	33	4	2 A 5 AÑOS
37	27	32	4	6 A 10 AÑOS
47	29	21	4	MAS DE 10
45	25	27	3	GERENTES
38	28	30	4	JEFES
41	24	32	3	ENCARGADO
39	33	26	2	SUPERVISOR
28	23	44	5	VENDEDOR
41	29	25	5	OTROS

6.- LAS PRESTACIONES QUE OTORGA LA EMPRESA A SUS EMPLEADOS, EN RELACION
A LAS PRESTACIONES QUE OTORGAN OTRAS EMPRESAS QUE TU CONOCES SON:

Inferior	Abajo del Promedio	Arriba del Promedio	Superiores
----------	--------------------	---------------------	------------

X

	8	28	54	10	GENERAL
	8	28	55	9	MASCULINO
	10	26	52	12	FEMENINO
	7	23	58	12	MENOS 2 AÑOS
	7	29	54	10	2 A 5 AÑOS
	10	29	53	8	6 A 10 AÑOS
	8	33	52	7	MAS DE 10
	2	40	56	2	GERENTES
	9	31	56	4	JEFES
	6	33	53	8	ENCARGADO
	10	24	59	7	SUPERVISOR
	8	17	60	15	VENDEDOR
	10	28	51	11	OTROS

7.- RESPECTO AL PAGO DE TRABAJO QUE DESEMPEÑAS, SERIA CONVENIENTE RECIBIR:

Lo actual	Mismas prestaciones con mayor sueldo	Mismo sueldo con más prestaciones	Mayores prestaciones y mayor sueldo
-----------	--------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------

X

2	44	19	35	GENERAL
2	43	19	36	MASCULINO
4	47	19	30	FEMENINO
3	52	18	27	MENOS 2 AÑOS
2	44	18	36	2 A 5 AÑOS
2	34	21	43	6 A 10 AÑOS
2	43	22	33	MAS DE 10
1	23	32	44	GERENTES
3	31	31	35	JEFES
-	38	21	41	ENCARGADO
2	47	11	40	SUPERVISOR
4	47	17	32	VENDEDOR
3	51	15	31	OTROS

8.- SIEMPRE QUE LA SEGURIDAD DE CONSERVAR TU EMPLEO ES:

Alto	Regular	Baja	Lo desconoces
	X		

	53	34	4	9	GENERAL
	53	34	4	9	MASCULINO
	52	34	3	11	FEMENINO
	55	33	3	9	MENOS 2 AÑOS
	55	32	5	8	2 A 5 AÑOS
	51	37	4	8	6 A 10 AÑOS
	47	35	4	14	MAS DE 10
	62	30	6	2	GERENTES
	55	35	1	9	JEFES
	58	29	3	10	ENCARGADO
	44	36	4	16	SUPERVISOR
	52	32	5	11	VENDEDOR
	50	36	4	10	OTROS

9.- LOS CAMBIOS EN LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA AFECTAN LA ESTABILIDAD DE TU
PUESTO:

Siempre	Frecuentemente	Nunca	Lo ignoro

X

	5	24	50	21	GENERAL
	4	26	50	20	MASCULINO
	5	19	47	29	FEMENINO
	2	19	43	36	MENOS 2 AÑOS
	5	26	54	15	2 A 5 AÑOS
	4	25	53	18	6 A 10 AÑOS
	6	29	47	18	MAS DE 10
	5	30	55	10	GERENTES
	6	32	49	13	JEFES
	6	33	50	11	ENCARGADO
	6	24	44	26	SUPERVISOR
	3	22	56	19	VENDEDOR
	3	20	49	28	OTROS

10.- SIEMPRE QUE LA SITUACION ECONOMICA DEL PAIS, PUEDE EN UN MOMENTO DADO
AFECTAR TU EMPLEO:

Lo ignoras	Nunca	Algunas veces	Frecuentemente

X

	18		24		50		8	GENERAL
	16		25		51		8	MASCULINO
	24		21		48		7	FEMENINO
	19		23		50		8	MENOS 2 AÑOS
	17		23		52		8	2 A 5 AÑOS
	17		26		51		6	6 A 10 AÑOS
	19		23		47		11	MAS DE 10
	9		31		52		8	GERENTES
	11		22		58		9	JEFES
	15		28		48		9	ENCARGADO
	21		23		51		5	SUPERVISOR
	12		23		57		8	VENDEDOR
	24		21		47		8	OTROS

11.- LAS CONDICIONES AMBIENTALES EN TU LUGAR DE TRABAJO (ILUMINACION, ESPACIO, RUIDO, TEMPERATURA Y CLIMA) SON:

May Satisfactorios	Satisfactorio	Poco Satisfactorios	Insatisfactorio

X

45	30	23	2	GENERAL
47	31	21	1	MASCULINO
41	28	28	3	FEMENINO
49	27	22	2	MENOS 2 AÑOS
44	31	24	1	2 A 5 AÑOS
42	32	22	4	6 A 10 AÑOS
47	31	21	1	MAS DE 10
54	32	12	2	GERENTES
61	28	10	1	JEFES
49	29	21	1	ENCARGADO
49	32	17	2	SUPERVISOR
39	32	27	2	VENDEDOR
40	30	28	2	OTROS

12.- EL PROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL, PREVENCIÓN DE RIESGOS Y ACCIDENTES

ES:

Lo desconozco	Inoperante	Bueno	Excelente

X

	44		40		12		4	GENERAL
	43		41		12		4	MASCULINO
	46		40		10		4	FEMENINO
	54		37		7		2	MENOS 2 AÑOS
	45		39		13		3	2 A 5 AÑOS
	36		45		14		5	6 A 10 AÑOS
	35		45		13		7	MAS DE 10
	58		32		8		2	GERENTES
	48		43		6		3	JEFES
	47		40		10		3	ENCARGADO
	29		50		14		7	SUPERVISOR
	38		44		14		4	VENDEDOR
	43		40		13		4	OTROS

13.- EN TU DEPARTAMENTO ENCUENTRAS UN AMBIENTE DE RESPECTO Y AYUDA MUTUA:

Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca

X

11	34	32	23	GENERAL
9	32	33	26	MASCULINO
16	39	31	14	FEMENINO
8	25	38	29	MENOS 2 AÑOS
11	35	33	21	2 A 5 AÑOS
10	45	26	19	6 A 10 AÑOS
16	31	20	24	MAS DE 10
4	24	41	31	GERENTES
4	29	42	25	JEFES
8	32	32	29	ENCARGADO
13	34	30	23	SUPERVISOR
9	33	36	22	VENDEDOR
15	38	27	20	OTROS

14.- MIS JEFES CUMPLEN LO QUE ME PROMETEN:

Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca

X

	5		34		35		26	GENERAL
	4		33		35		28	MASCULINO
	5		40		35		20	FEMENINO
	3		32		36		29	MENOS 2 AÑOS
	4		33		38		25	2 A 5 AÑOS
	5		39		32		24	6 A 10- AÑOS
	6		35		34		25	MAS DE 10
	3		19		44		34	GERENTES
	1		23		43		33	JEFES
	3		26		35		36	ENCARGADO
	6		32		32		30	SUPERVISOR
	6		44		25		25	VENDEDOR
	5		39		36		20	OTROS

15.- SIEMPRE QUE SE TOMA EN CUENTA AL PERSONAL PARA PROMOVER A MEJORES PUESTOS
CUANDO EXISTE LA OPORTUNIDAD.

Nunca	Pocas veces	Muchas veces	Siempre

X

	33	3	25	39	GENERAL
	31	3	26	40	MASCULINO
	41	3	21	35	FEMENINO
	31	16	1	52	MENOS 2 AÑOS
	23	4	27	40	2 A 5 AÑOS
	24	4	32	40	6 A 10 AÑOS
	24	3	29	44	MAS DE 10
	12	5	33	50	GERENTES
	24	3	28	45	JEFES
	26	1	32	41	ENCARGADO
	24	0	34	42	SUPERVISOR
	5	2	23	70	VENDEDOR
	53	4	20	23	OTROS

16.- TU JEFE INMEDIATO TOMA EN CUENTA LAS SUGERENCIAS QUE TU HACES:

Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
X			

	12		35		28		25	GENERAL
	12		35		29		24	MASCULINO
	10		37		25		28	FEMENINO
	7		30		32		31	MENOS 2 AÑOS
	12		35		28		25	2 A 5 AÑOS
	12		40		28		20	6 A 10 AÑOS
	18		37		23		22	MAS DE 10
	6		30		36		28	GERENTES
	8		32		42		28	JEFES
	7		32		35		26	ENCARGADO
	23		35		27		15	SUPERVISOR
	14		39		25		22	VENDEDOR
	12		37		25		26	OTROS

17.- CUANDO MI JEFE ME LLAMA LA ATENCION LO HACE CON TACTO Y CON JUSTICIA:

Siempre	La mayoría de las veces	A veces	Nunca

X

41	31	23	5	GENERAL
40	32	23	5	MASCULINO
45	27	22	6	FEMENINO
45	32	19	4	MENOS 2 AÑOS
41	30	23	6	2 A 5 AÑOS
40	31	23	6	6 A 10 AÑOS
35	33	26	6	MAS DE 10
52	31	14	3	GERENTES
48	31	17	4	JEFES
44	36	17	3	ENCARGADO
33	30	30	7	SUPERVISOR
28	33	34	5	VENDEDOR
42	29	23	6	OTROS

18, - MI JEFE SE INTERESA POR MIS NECESIDADES Y BIENESTAR:

Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

X

	31		52		13		4	GENERAL
	30		53		13		4	MASCULINO
	36		49		11		4	FEMENINO
	39		49		9		3	MENOS 2 AÑOS
	31		54		12		3	2 A 5 AÑOS
	27		51		16		6	6 A 10 AÑOS
	24		56		16		4	MAS DE 10
	31		52		14		3	GERENTES
	33		51		14		2	JEFES
	33		47		16		4	ENCARGADO
	27		56		14		3	SUPERVISOR
	30		55		10		5	VENDEDOR
	31		53		12		4	OTROS

19.- MIS SUPERIORES DELEGAN TRABAJO Y FUNCIONES EN FORMA:

Eficiente	Clara	Confusa	Deficiente

X

	2		21		27		50	GENERAL
	2		20		29		49	MASCULINO
	2		24		22		52	FEMENINO
	2		15		29		54	MENOS 2 AÑOS
	2		21		28		49	2 A 5 AÑOS
	4		23		27		46	6 A 10 AÑOS
	1		25		23		51	MAS DE 10
	0		15		30		55	GERENTES
	1		16		35		48	JEFES
	1		20		36		43	ENCARGADO
	2		16		28		54	SUPERVISOR
	4		19		23		54	VENDEDOR
	3		24		24		49	OTROS

20.- MIS SUPERIORES DELEGAN TRABAJO Y FUNCIONES:

Nunca	Algunas veces	Constantemente	Siempre que es necesario

X

	6	26	36	32	GENERAL
	6	26	39	30	MASCULINO
	6	25	31	38	FEMENINO
	2	22	37	39	MENOS 2 AÑOS
	6	22	39	33	2 A 5 AÑOS
	7	30	36	27	6 A 10-AÑOS
	8	32	33	27	MAS DE 10
	6	27	40	27	GERENTYS
	2	28	39	31	JEFES
	4	29	34	33	ENCARGADO
	8	30	35	27	SUPERVISOR
	5	22	43	30	VENDEDOR
	6	25	34	35	OTROS

21.- TENGO LA OPORTUNIDAD DE DESEMPEÑAR UNA LABOR INTERESANTE Y VARIADA:

Siempre	Frecuentemente	Pocas veces	Nunca

X

	28		52		16		4	GENERAL
	27		53		16		4	MASCULINO
	29		48		18		5	FEMENINO
	34		51		13		2	MENOS 2 AÑOS
	28		51		18		3	2 A 5 AÑOS
	22		57		15		6	6 A 10 AÑOS
	24		49		18		9	MAS DE 10
	23		55		18		4	GERENTES
	23		64		11		2	JEFES
	29		51		14		6	ENCARGADO
	28		50		15		7	SUPERVISOR
	36		48		13		3	VENDEDOR
	27		50		19		4	OTROS

22.- MI JEFE SIEMPRE EVALUA EL EMPENO QUE PONGO EN MI TRABAJO

Siempre	La mayoría de las veces	A veces	Nunca

x

5	35	25	5	GENERAL
36	35	24	5	MASCULINO
32	32	29	7	FEMENINO
41	35	21	3	MENOS 2 AÑOS
35	34	26	5	2 A 5 AÑOS
34	33	27	6	6 A 10 AÑOS
30	35	26	9	MAS DE 10
35	40	21	4	GERENTES
38	39	20	3	JEFES
42	36	20	2	ENCARGADO
31	30	30	9	SUPERVISOR
32	35	28	5	VENDEDOR
35	32	26	7	OTROS

23.- LA DISTRIBUCION DE LA CARGA DE TRABAJO EN MI DEPARTAMENTO ESTA:

Mal distribuída	Regularmente distribuída	Aceptablemente distribuída	Bien distribuída

X

	11	24	35	30	GENERAL
	11	23	36	30	MASCULINO
	12	28	30	30	FEMENINO
	10	25	34	31	MENOS 2 AÑOS
	13	23	34	30	2 A 5 AÑOS
	11	22	37	30	6 A 10 AÑOS
	11	24	37	28	MAS DE 10
	10	16	37	37	GERENTES
	9	18	35	28	JEFES
	10	27	31	32	ENCARGADO
	10	19	41	30	SUPERVISOR
	8	22	39	31	VENDEDOR
	14	28	30	28	OTROS

24.- SIEMPRE QUE EL TRABAJO QUE REALIZO ES:

Muy satisfactorio	Satisfactorio	Algunas veces sa satisfactorio	Insatisfactorio

X

	37		56		6		1	GENERAL
	36		56		7		1	MASCULINO
	39		55		4		2	FEMENINO
	39		54		5		2	MENOS 2 AÑOS
	36		58		5		1	2 A 5 AÑOS
	39		51		9		1	6 A 10 AÑOS
	32		60		7		1	MAS DE 10
	48		44		7		1	GERENTES
	37		57		5		1	JEFES
	37		57		5		1	ENCARGADO
	37		54		9		0	SUPERVISOR
	36		59		5		0	VENDEDOR
	35		57		6		2	OTROS

25.- MIS CONOCIMIENTOS LOS PUEDO APLICAR A MI TRABAJO:

Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

X

1	12	30	57	GENERAL
1	10	30	59	MASCULINO
2	16	30	52	FEMENINO
2	16	30	52	MENOS 2 AÑOS
0	9	32	59	2 A 5 AÑOS
2	11	30	57	6 A 10 AÑOS
1	9	28	62	MAS DE 10
0	5	30	65	GERENTES
1	5	30	64	JEFES
0	9	30	61	ENCARGADO
0	11	28	61	SUPERVISOR
0	7	31	62	VENDEDOR
3	16	30	51	OTROS

26.- MI JEFE ME PROPORCIONA CONSEJOS Y HERRAMIENTAS PARA REALIZAR MI TRABAJO

Nunca	A veces	La mayoría de las veces	Siempre

X

	39		39		19		3	GENERAL
	43		38		16		3	MASCULINO
	27		44		25		4	FEMENINO
	37		43		16		4	MENOS 2 AÑOS
	39		41		18		2	2 A 5 AÑOS
	38		39		19		4	6 A 10 AÑOS
	45		32		19		4	MAS DE 10
	61		33		6		0	GERENTES
	55		39		6		0	JEFES
	42		39		16		3	ENCARGADO
	34		39		23		4	SUPERVISOR
	42		38		24		5	VENDEDOR
	29		42		24		5	OTROS

27.- SIEMPRE QUE MI FUTURO EN LA EMPRESA ES:

Nulo	Poco	Regular	Muy bueno

X

	3		8		43		46	GENERAL
	3		7		41		49	MASCULINO
	4		11		49		36	FEMENINO
	2		6		36		56	MENOS 2 AÑOS
	2		8		47		43	2 A 5 AÑOS
	5		9		43		43	6 A 10 AÑOS
	4		9		42		45	MAS DE 10
	0		5		35		60	GERENTES
	2		2		42		54	JEFES
	3		9		39		49	ENCARGADO
	5		6		39		50	SUPERVISOR
	2		10		42		46	VENDEDOR
	4		10		46		40	OTROS

28.- LA EMPRESA ESTIMULA Y MOTIVA MI DESARROLLO Y PROGRESO

Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	nunca

X

27		30		35		8	GENERAL
27		31		34		8	MASCULINO
23		26		38		13	FEMENINO
34		30		29		7	MENOS 2 AÑOS
34		30		29		7	2 A 5 AÑOS
27		27		37		9	6 A 10 AÑOS
9		37		35		19	MAS DE 10
23		29		37		11	GERENTES
31		40		26		3	JEFES
25		38		32		5	ENCARGADO
28		33		33		6	SUPERVISOR
23		23		42		12	VENDEDOR
37		29		29		5	OTROS

29.- SIEMPRE QUE LA ANTIGUEDAD ES UN FACTOR MUY IMPORTANTE PARA MI DESARROLLO

Nunca	Aveces	Frecuentemente	Siempre

X

	17		38		24		21	GENERAL
	17		38		24		21	MASCULINO
	16		35		25		24	FEMENINO
	15		38		24		23	MENOS 2 AÑOS
	19		38		25		18	2 A 5 AÑOS
	15		43		2		20	6 A 10-AÑOS
	16		29		24		31	MAS DE 10
	21		38		19		22	GERENTES
	13		42		30		15	JEFES
	15		47		22		16	ENCARGADO
	27		28		22		23	SUPERVISOR
	15		30		28		27	VENDEDOR
	15		38		24		23	OTROS

30.- LA EMPRESA SE PREOCUPA POR CAPACITARME EN MI TRABAJO EN FORMA

Que se Requiere	Menos de lo que es requerido	Superficial	Nunca
-----------------	------------------------------	-------------	-------

X

	56	15	17	12	GENERAL
	56	17	17	10	MASCULINO
	55	11	17	17	FEMENINO
	62	14	13	11	MENOS 2 AÑOS
	53	16	19	12	2 A 5 AÑOS
	55	18	17	10	6 A 10 AÑOS
	53	13	19	15	MAS DE 10
	59	21	16	4	GERENTES
	50	25	16	9	JEFES
	57	19	16	8	ENCARGADO
	54	14	21	11	SUPERVISOR
	75	14	9	2	VENDEDOR
	49	12	20	19	OTROS

31.- LOS CURSOS QUE LA EMPRESA ME HA PERMITIDO TOMAR CON RESPECTO A MI TRABAJO

No he tomado	No ha sido útiles	Han ayudado regularmente	Me han ayudado mucho

X

34	10	47	9	GENERAL
31	11	48	10	MASCULINO
40	8	44	8	FEMENINO
36	8	48	8	MENOS 2 AÑOS
33	11	46	10	2 A 5 AÑOS
36	10	45	9	6 A 10 AÑOS
27	12	53	8	MAS DE 10
30	12	52	6	GERENTES
24	12	51	13	JEFES
40	12	40	8	ENCARGADO
15	11	60	14	SUPERVISOR
40	10	39	11	VENDEDOR
35	9	48	8	OTROS

32.- CONSIDERO QUE EL SISTEMA ACTUAL DE CALIFICACION DE MERITOS PARA LAS EVALUACIONES ES

Justo y bien apli- cado	Bueno con ciertas deficiencias	No muy bueno	Injusto

X

19	50	25	6	GENERAL
19	51	24	6	MASCULINO
19	47	26	8	FEMENINO
22	53	19	6	MENOS 2 AÑOS
18	51	26	5	2 A 5 AÑOS
21	51	23	5	6 A 10 AÑOS
13	41	33	13	MAS DE 10
27	54	13	6	GERENTES
21	42	31	6	JEFES
20	51	25	4	ENCARGADO
10	42	36	12	SUPERVISOR
23	52	22	3	VENDEDOR
17	51	25	7	OTROS

33.- ME ENTERO DE LO QUE ACONTECE EN LA COMPANIA

No me entero	Por rumores	Por comunicación informal	Por comunicación oficial

X

	3		20		38		39	GENERAL
	3		19		39		39	MASCULINO
	4		23		34		39	FEMENINO
	2		20		34		44	MENOS 2 AÑOS
	3		18		42		37	2 A 5 AÑOS
	4		23		41		32	6 A 10 AÑOS
	4		21		33		42	MAS DE 10
	1		17		39		43	GERENTES
	2		13		48		37	JEFES
	4		17		43		36	ENCARGADO
	3		22		34		41	SUPERVISOR
	2		22		37		39	VENDEDOR
	4		22		36		38	OTROS

34.- LA INFORMACION QUE SE PUBLICA EN LOS TABLEROS LA ENCUENTRO

Muy Interesante	Interesante	Poco Interesante	Nada Interesante

X

5	22	25	48	GENERAL
5	21	26	48	MASCULINO
4	23	22	51	FEMENINO
10	22	24	44	MENOS 2 AÑOS
4	20	28	48	2 A 5 AÑOS
2	23	27	48	6 A 10 AÑOS
5	20	20	55	MAS DE 10
4	12	24	60	GERENTES
7	20	23	50	JEFES
4	18	30	48	ENCARGADO
8	25	22	45	SUPERVISOR
1	23	22	54	VENDEDOR
6	23	26	45	OTROS

35.- LAS REVISTAS DE COMUNICACION INTERNA DE LA EMPRESA LAS LEO:

Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

X

	16	58	21	5	GENERAL
	14	58	22	6	MASCULINO
	20	57	19	4	FEMENINO
	20	57	17	6	MENOS 2 AÑOS
	15	55	25	5	2 A 5 AÑOS
	12	62	22	4	6 A 10-AÑOS
	16	57	21	6	MAS DE 10
	8	51	32	9	GERENTES
	13	58	23	6	JEFES
	13	54	27	6	ENCARGADO
	14	64	14	8	SUPERVISOR
	19	60	18	3	VENDEDOR
	18	58	20	4	OTROS

36.- EL CONTENIDO DE LAS REVISTAS LO ENCUENTRO

Mit Bueno	Bueno	Regular	Malo
X			

	22		52		21		5	GENERAL
	20		53		21		6	MASCULINO
	26		47		23		4	FEMENINO
	25		52		17		6	MENOS 2 AÑOS
	21		52		22		5	2 A 5 AÑOS
	15	59	23		3			6 A 10 AÑOS
	24		47		24		5	MAS DE 10
	15		55		25		5	GERENTES
	18		51		21		10	JEFES
	22		54		20		4	ENCARGADO
	22		51		20		7	SUPERVISOR
	28		55		16		1	VENDEDOR
	22		50		23		5	OTROS

37.- SIEMPRE CONFIANZA Y LIBERTAD PARA COMUNICARME Y/O QUEJARME CON MI JEFE INMEDIATO
O SUS SUPERIORES

Mucha	Regular	poca	Ninguna

X

53	33	10	4	GENERAL
55	32	10	3	MASCULINO
48	36	11	5	FEMENINO
57	31	8	4	MENOS 2 AÑOS
53	34	10	3	2 A 5 AÑOS
51	33	11	5	6 A 10 AÑOS
54	30	11	5	MAS DE 10
65	25	10	0	GERENTES
60	31	7	2	JEFES
57	31	11	1	ENCARGADO
61	27	8	4	SUPERVISOR
52	33	11	4	VENDEDOR
48	36	10	6	OTROS

38.- LA CONFIANZA Y SEGURIDAD QUE SIEMPRE PARA COMUNICARME CON MIS SUBORDINADOS ES

Mucha	Regular	Poca	Ninguna

X

66	30	3	1	GENERAL
69	28	35	1	MASCULINO
56	39	5	-	FEMENINO
67	29	3	1	MENOS 2 AÑOS
66	31	3	0	2 A 5 AÑOS
68	28	4	0	6 A 10 AÑOS
64	32	3	1	MAS DE 10
69	30	1	0	GERENTES
80	17	2	1	JEFES
68	29	3	0	ENCARGADO
68	29	2	1	SUPERVISOR
66	32	2	0	VENDEDOR
61	33	5	1	OTROS

39.- LA CONFIANZA Y LIBERTAD PARA COMUNICARME CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES

Bastare y con todos	Con Algunos	Pocos	Con Ninguno

X

67	24	4	5	GENERAL
62	28	5	5	MASCULINO
66	24	5	5	FEMENINO
48	39	7	6	MENOS 2 AÑOS
56	31	6	7	2 A 5 AÑOS
62	27	7	4	6 A 10 AÑOS
65	28	3	4	MAS DE 10
85	12	2	1	GERENTES
79	19	1	1	JEFES
73	21	5	1	ENCARGADO
74	23	1	2	SUPERVISOR
57	30	6	7	VENDEDOR
48	36	8	8	OTROS

40.- ENCUENTRO COOPERACION ENTRE LOS MIEMBROS DE MI DEPARTAMENTO.

Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Casi Nunca

X

	62	29	7	3	GENERAL
	66	28	5	1	MASCULINO
	51	34	12	3	FEMENINO
	64	28	6	2	MENOS 2 AÑOS
	60	31	7	2	2 A 5 AÑOS
	60	31	8	1	6 A 10 AÑOS
	70	23	5	2	MAS DE 10
	76	22	2	0	GERENTES
	80	17	3	0	JEFES
	63	33	4	0	ENCARGADO
	71	22	5	2	SUPERVISOR
	59	30	9	2	VENDEDOR
	55	33	9	3	OTROS

41.- CUANDO LA NECESITO, ENCUENTRO COOPERACION DE PERSONAS DE OTROS DEPARTAMENTOS O AREAS

Nunca	pocas Veces	Algunas veces	Siempre

X

	4	11	39	46	GENERAL
	3	11	38	48	MASCULINO
	6	10	45	39	FEMENINO
	3	9	41	47	MENOS 2 AÑOS
	5	12	40	43	2 A 5 AÑOS
	4	13	41	42	6 A 10 AÑOS
	3	10	35	52	MAS DE 10
	2	5	36	57	GERENTYS
	2	13	35	50	JEFES
	1	8	41	50	ENCARGADO
	3	9	34	54	SUPERVISOR
	4	15	38	43	VENDEDOR
	6	12	42	40	OTROS

42.- LA COOPERACION QUE RECIBO DE MIS SUBORDINADOS ES

Muy limitada	ocasional	Frecuentemente	Constante

X

6	14	34	46	GENERAL
6	12	31	51	MASCULINO
9	20	42	28	FEMENINO
6	17	37	40	MENOS 2 AÑOS
7	14	33	46	2 A 5 AÑOS
7	14	30	49	6 A 10 AÑOS
6	11	32	51	MAS DE 10
2	2	25	71	GERENTES
0	4	30	66	JEFES
4	6	37	53	ENCARGADO
5	5	24	66	SUPERVISOR
8	18	32	42	VENDEDOR
10	22	36	32	OTROS

43.- LA COOPERACION QUE RECIBO DE MIS SUPERIORES ES

Constante	Frecuente	Ocasional	Muy limitada

X

39	38	17	6	GENERAL
40	37	17	6	MASCULINO
36	39	17	8	FEMENINO
44	37	15	4	MENOS 2 AÑOS
38	38	16	8	2 A 5 AÑOS
34	40	20	6	6 A 10 AÑOS
39	35	18	8	MAS DE 10
49	32	15	4	GERENTES
50	31	16	3	JEFFES
38	46	13	3	ENCARGADO
42	38	16	4	SUPERVISOR
37	38	15	8	VENDEDOR
35	37	19	9	OTROS

44.- LA COOPERACION QUE BRINDO A MIS SUPERIORES ES

Constante	Frecuente	Ocasional	Limitada

X

63	31	5	1	GENERAL
62	32	5	1	MASCULINO
64	28	7	1	FEMENINO
69	26	5	0	MENOS 2 AÑOS
61	32	6	1	2 A 5 AÑOS
57	37	5	1	6 A 10 AÑOS
65	31	4	0	MAS DE 10
74	24	2	0	GERENTES
74	24	2	0	JEFES
68	28	3	1	ENCARGADO
61	36	2	1-	SUPERVISOR
52	40	8	0	VENDEDOR
59	32	8	1	OTROS

45.- LA COOPERACION QUE BRINDO A MIS SUBORDINADOS ES

Limitada	Ocasional	Frecuente	Constante
----------	-----------	-----------	-----------

X

4	8	34	54	GENERAL
3	8	31	58	MASCULINO
4	11	43	42	FEMENINO
3	9	38	50	MENOS 2 AÑOS
4	9	34	53	2 A 5 AÑOS
3	10	30	57	6 A 10 AÑOS
4	5	33	58	MAS DE 10
1	2	30	67	GERENTES
2	1	27	70	JEFES
2	4	29	65	ENCARGADO
1	5	28	66	SUPERVISOR
3	10	37	50	VENDEDOR
6	13	38	43	OTROS

46.- LA COOPERACION QUE BRINDO A MIS COMPANEROS DE TRABAJO ES

Limitad	Ocasional	Frecuente	Constante.

X

1	9	38	52	GENERAL
1	8	38	53	MASCULINO
1	10	38	51	FEMENINO
0	12	32	56	MENOS 2 AÑOS
0	7	42	51	2 A 5 AÑOS
1	12	38	49	6 A 10 AÑOS
1	5	40	54	MAS DE 10
0	5	40	55	GERENTES
1	4	34	61	JEFES
1	8	35	56	ENCARGADO
0	6	34	60	SUPERVISOR
1	9	42	48	VENDEDOR
1	11	39	49	OTROS

47.- ME AGRADA CONVIVIR CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO FUERA DE LA EMPRESA

Siempre	Frecuentemente	Pocas veces	No me agrada
X			

26	40	32	2	GENERAL
26	40	32	2	MASCULINO
24	39	33	4	FEMENINO
28	40	29	3	MENOS 2 AÑOS
26	43	29	2	2 A 5 AÑOS
25	37	36	2	6 A 10 AÑOS
20	37	41	2	MAS DE 10
24	40	34	2	GERENTES
22	51	25	2	JEFES
24	41	32	3	ENCARGADO
24	34	39	3	SUPERVISOR
34	39	26	1	VENDEDOR
24	38	35	3	OTROS

48.- LAS NORMAS DE DISCIPLINA DENTRO DE LA EMPRESA SON

Las más adecuadas	Aceptables	Deficientes	Inadecuadas

X

	30	61	8	1	GENERAL
	29	61	9	1	MASCULINO
	32	63	5	-	FEMENINO
	35	60	4	1	MENOS 2 AÑOS
	31	61	7	1	2 A 5 AÑOS
	27	62	9	2	6 A 10 AÑOS
	23	62	15	0	MAS DE 10
	20	63	12	5	GERENTES
	25	64	11	0	JEFES
	28	61	10	1	ENCARGADO
	26	59	14	1	SUPERVISOR
	43	52	4	1	VENDEDOR
	30	63	6	1	OTROS

49.- LA DISCIPLINA QUE SE APLICA EN LA COMPAÑIA ES

Muy estricta	Adecuada	Deficiente	Relajada

X

	5	83	9	3	GENERAL
	5	82	10	3	MASCULINO
	3	89	5	3	FEMENINO
	7	87	4	2	MENOS 2 AÑOS
	3	86	8	3	2 A 5 AÑOS
	2	82	12	4	6 A 10 AÑOS
	5	75	17	3	MAS DE 10
	3	75	16	6	GERENTES
	7	79	11	3	JEFES
	3	82	12	3	ENCARGADO
	5	73	19	3	SUPERVISOR
	6	90	2	2	VENDEDOR
	4	86	7	3	OTROS

50.- LAS ACTIVIDADES SOCIALES CULTURALES Y DEPORTIVAS SON

Buenas	Regulares	Deficientes	Malas

X

33	34	19	14	GENERAL
31	35	20	14	MASCULINO
40	29	17	14	FEMENINO
36	32	21	11	MENOS 2 AÑOS
34	33	18	15	2 A 5 AÑOS
34	33	18	15	6 A 10 AÑOS
27	37	21	15	MAS DE 10
14	37	32	17	GERENTES
21	38	21	20	JEFES
32	30	25	13	ENCARGADO
27	45	15	13	SUPERVISOR
43	35	13	9	VENDEDOR
38	30	17	15	OTROS

51.- SIEMPRE QUE LOS PROBLEMAS Y QUEJAS SE LES DA LA ATENCION DEBIDA Y SU RESUELVEN

Satisfactoriamente	Regularmente	Ocasionalmente	Deficientemente

X

31	45	18	6	GENERAL
31	45	18	6	MASCULINO
31	43	19	7	FEMENINO
41	44	13	2	MENOS 2 AÑOS
28	45	20	7	2 A 5 AÑOS
27	46	20	7	6 A 10 AÑOS
28	44	18	10	MAS DE 10
28	44	23	5	GERENTES
27	47	20	6	JEFES
31	43	22	4	ENCARGADO
32	44	15	9	SUPERVISOR
32	51	14	3	VENDEDOR
32	43	17	8	OTROS

52.- LA EMPRESA ME HACE SENTIR PARTE INTEGRANTE DE ELLA:

Siempre	Frecuentemente	Pocas veces	Nunca

X

	44		35		19		2	GENERAL
	44		35		19		2	MASCULINO
	41		37		20		2	FEMENINO
	49		36		14		1	MENOS 2 AÑOS
	41		39		18		2	2 A 5 AÑOS
	43		32		24		1	6 A 10 AÑOS
	46		32		20		2	MAS DE 10
	47		32		21		0	GERENTES
	46		37		17		0	JEFES
	41		36		22		1	ENCARGADO
	46		33		16		5	SUPERVISOR
	54		34		11		1	VENDEDOR
	41		36		21		3	OTROS

53.- SIEMPRE QUE LA EMPRESA, MIS COMPANEROS, SUBORDINADOS Y SUPERIORES PROPICIAN
LA FORMACION DE GRUPOS DE TRABAJO:

Siempre	Frecuentemente	Alguans veces	Nunca

X

	33		33		29		5	GENERAL
	34		34		27		5	MASCULINO
	28		29		37		6	FEMENINO
	36		34		26		4	MENOS 2 AÑOS
	35		35		24		6	2 A 5 AÑOS
	28		32		35		5	6 A 10 AÑOS
	30		32		35		3	MAS DE 10
	27		38		32		3	GERENTYS
	32		42		24		2	JEFES
	29		37		30		4	ENCARGADO
	36		33		27		4	SUPERVISOR
	37		36		23		4	VENDETOR
	32		29		32		7	OTROS

54.- CONOZCO COMO ESTA ORGANIZADA LA EMPRESA, QUE PRODUCE Y SUS OBJETIVOS

Completamente	Bastantes aspectos	Pocos aspectos	Nada

X

	30		47		21		2	GENERAL
	33		47		18		2	MASCULINO
	21		47		30		2	FEMENINO
	19		49		31		1	MENOS 2 AÑOS
	30		47		21		2	2 A 5 AÑOS
	35		49		14		2	6 A 10 AÑOS
	38		43		16		3	MAS DE 10
	56		39		5		0	GERENTES
	46		42		10		2	JEFES
	36		51		11		2	ENCARGADO
	31		48		18		3	SUPERVISOR
	25		52		21		2	VENDEDOR
	19		48		31		2	OTROS

55.- SIEMPRE QUE CONSTANTE Y CONTINUAMENTE, LA EMPRESA Y SUS MIEMBROS SE PREOCUPAN POR LA INTEGRACION DE SU PERSONAL, YA SEAN NUEVOS ELEMENTOS O EL PERSONAL EN GENERAL:

Siempre	Frecuentemente	Pocas veces	nunca
X			

	32	44	21	3	GENERAL
	32	44	21	3	MASCULINO
	30	43	23	4	FEMENINO
	34	48	15	3	MENOS 2 AÑOS
	32	43	21	4	2 A 5 AÑOS
	29	41	26	4	6 A 10 AÑOS
	33	42	22	3	MAS DE 10
	30	45	23	2	GERENTES
	24	56	18	2	JEFES
	29	39	29	3	ENCARGADO
	27	48	20	5	SUPERVISOR
	43	44	12	1	VENDEDOR
	32	40	23	5	OTROS

56.- RECOMENDARIA LA EMPRESA A MIS AMIGOS QUE BUSCAN TRABAJO

Nunca	Con reservas	Algunas veces	Siempre

X

	5	16	34	45	GENERAL
	5	17	34	44	MASCULINO
	3	13	35	49	FEMENINO
	3	12	33	52	MENOS 2 AÑOS
	3	17	37	43	2 A 5 AÑOS
	7	17	31	45	6 A 10 AÑOS
	5	22	33	40	MAS DE 10
	2	12	26	60	GERENTES
	5	14	40	41	JEFES
	5	14	40	41	ENCARGADO
	4	16	35	45	SUPERVISOR
	5	16	29	50	VENDEDOR
	4	16	36	44	OTROS

57.- HE OBTENIDO DE LA COMPAÑIA TODO LO QUE HE ESPERADO DE ELLA

Totalmente	Parcialmente	Pocas veces	Nunca

X

25	61	11	3	GENERAL
25	62	11	2	MASCULINO
25	59	13	3	FEMENINO
27	62	9	2	MENOS 2 AÑOS
24	61	13	2	2 A 5 AÑOS
21	65	10	4	6 A 10 AÑOS
27	57	13	3	MAS DE 10
36	58	6	0	GERENTES
26	66	7	1	JEFES
22	68	8	2	ENCARGADO
18	68	13	1	SUPERVISOR
35	59	3	3	VENDEDOR
21	58	17	4	OTROS

58.- CONSIDERO QUE MI PRESTIGIO SE HA INCREMENTADO COLABORADO CON LA EMPRESA:

Totalmente	Parcialmente	En algunos aspectos	En nada

X

42	33	22	3	GENERAL
44	34	19	3	MASCULINO
33	31	31	5	FEMENINO
38	36	24	2	MENOS 2 AÑOS
40	35	22	3	2 A 5 AÑOS
44	29	23	4	6 A 10 AÑOS
46	31	20	3	MAS DE 10
59	31	10	0	GERENTES
46	40	14	0	JEFES
44	39	14	3	ENCARGADO
46	32	19	3	SUPERVISOR
49	27	22	2	VENDEDOR
33	33	30	4	OTROS

59.- SIEMPRE QUE LA EMPRESA CONSIDERA A SUS EMPLEADOS COMO UN PATRIMONIO

Nunca	Pocas veces	Parcialmente	Totalmente

X

	3	12	37	48	GENERAL
	3	11	37	49	MASCULINO
	4	13	37	46	FEMENINO
	2	10	36	52	MENOS 2 AÑOS
	4	12	37	47	2 A 5 AÑOS
	5	14	36	45	6 A 10 AÑOS
	2	11	39	48	MAS DE 10
	2	9	41	48	GERENTES
	2	11	44	43	JEFES
	3	12	36	49	ENCARGADO
	1	11	44	44	SUPERVISOR
	2	8	31	59	VENDEDOR
	5	14	35	46	OTROS

60.- SIENTO QUE LA EMPRESA ME HA AYUDADO A CONSOLIDARME FAMILIAR Y ECONOMICAMENTE.

Totalmente de acuerdo	parcialmente	En algunos aspectos	En nada
-----------------------	--------------	---------------------	---------

X

31	38	27	4	GENERAL
33	40	24	3	MASCULINO
27	29	39	5	FEMENINO
28	42	27	3	MENOS 2 AÑOS
29	38	29	4	2 A 5 AÑOS
32	38	26	4	6 A 10 AÑOS
41	32	26	1	MAS DE 10
38	39	19	4	GERENTES
29	50	20	1	JEFES
34	38	24	4	ENCARGADO
38	35	23	4	SUPERVISOR
42	39	18	1	VENDEDOR
24	35	36	5	OTROS

61.- MI FAMILIA ME APOYA Y ESTIMULA PARA QUE DESARROLLE MEJOR MI TRABAJO EN LA EMPRESA:

No lo hace	Con reservas	Frecuentemente	Completamente

X

	3		6		32		59	GENERAL
	2		6		32		60	MASCULINO
	4		6		33		57	FEMENINO
	1		5		33		61	MENOS 2 AÑOS
	3		6		33		58	2 A 5 AÑOS
	4		6		28		62	6 A 10 AÑOS
	3		9		33		55	MAS DE 10
	1		7		31		61	GERENTES
	2		5		30		63	JEFES
	3		6		30		61	ENCARGADO
	4		6		26		64	SUPERVISOR
	2		4		37		57	VENDEDOR
	3		7		32		58	OTROS

63.- SIEMPRE QUE LOS DIRECTORES Y GERENTES DE LA EMPRESA PROYECTAN UNA BUENA IMAGEN DE LA MISMA Y MOTIVAN AL PERSONAL PARA HACER LO MISMO:

En nada	A conveniencia	En algunos casos	En todos aspectos

X

	2	13	38	47	GENERAL
	2	13	38	47	MASCULINO
	2	13	41	44	FEMENINO
	1	8	34	57	MENOS 2 AÑOS
	1	16	35	46	2 A 5 AÑOS
	3	15	45	37	6 A 10 AÑOS
	2	11	44	43	MAS DE 10
	2	12	43	43	GERENTES
	1	9	4	46	JEFES
	4	14	37	45	ENCARGADO
	3	9	41	47	SUPERVISOR
	2	14	26	58	VENDEDOR
	2	14	40	44	OTROS

I N D I C E

- TAMAÑO DE LA MUESTRA
- FUNDAMENTO TEORICO
- ANALISIS GENERAL
- PERFIL IDEAL
- DIVISION Y FUNCION DE
ADMINISTRACION (GUADALAJARA)
- DECISION Y FUNCION DE FINANZAS
- DIVISION PRODUCTOS DE CARBON
- DIVISION LINDE
- DIVISION QUIMICOS Y
AGROQUIMICOS
- DIVISION PRODUCTOS DE
CONSUMO

CARMEX

FACTORES DE HIGIENEPARA MEJORAR LOS:ACCION A TOMAR:

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1.- Sueldos y Salarios | - Audiovisual de cómo se calculan y pagan. |
| 2.- Prestaciones | - Refrescar la existencia de <u>nue</u> stras prestaciones por medio del Hexágono. |
| 3.- Comunicación | - Publicar los resultados de la encuesta de opinión. |
| 4.- Condiciones de Trabajo: | - Revisar cargas de trabajo evitando "DIFERENCIAS"
- Obtener que las cargas de <u>traba</u> jo requieran solamente las ho--ras de trabajo oficialmente establecidas.
- Permitir la personalización de los lugares de trabajo. |

C A R M E X

N E C E S I D A D E SPARA INCREMENTAR LA ESTIMA:ACCION A TOMAR

- a) Alimentar los contactos personales con los elementos del grupo saludos individuales, conocimientos de los familiares.
- b) Impulsar a los subordinados a iniciar tareas y proyectos que se sientan importantes.
- c) Hacer conocer en detalle a los miembros del grupo de los proyectos o planes del área pidiendo su opinión.

C A R M E X

N E C E S I D A D E S

PARA INCREMENTAR LA
AUTORREALIZACION:

ACCION A TOMAR

- a) Hacer que los subordinados encuentren y corrijan sus problemas por sí mismo, dejarlos que se equivoquen y aprendan, delegar más.
- b) Establecer claramente los problemas y sus causas para que el subordinado los corrija, recomendando claramente los logros de solución de ellos.
- c) Establecer claramente las normas que se requiere cumplir para realizar un trabajo a nivel de excelencia.
- d) Pre-establecer el grado de dificultad de los objetivos anuales.

C A R M E X

N E C E S I D A D E SPARA INCREMENTAR LA AFILIACION: ACCION A TOMAR

- a) Incrementar las relaciones amistosas e informales con los subordinados (cenas con jefes, -- carnes asadas, etc.)
- b) Buscar que los subordinados encuentren y participen en el establecimiento de objetivos de grupo, buscando que haya objetivos como: ser el mejor departamento, mejorar un servicio, encontrar las fallas en grupo, etc.
- c) Conducir mensualmente juntas de departamento para incrementar - confianza y respeto entre miembros del grupo.

C A R M E X

N E C E S I D A D E SPARA INCREMENTAR LA SEGURIDAD:ACCION A TOMAR:

- a) Incrementar la calidad y realidad de las evaluaciones y revisiones trimestrales de resultados a todos los niveles.
- b) La comunicación de forma más - completa y en detalle de los - planes y resultados de la empresa.
- c) Respaldar la participación de - los diferentes niveles de em---pleados en la generación de ob- jetivos y planes.

C A R M E X

M O T I V A C I O NPARA INCREMENTAR POR MEDIO DEL:ACCION A TOMAR:

- LOGRO
 - Establecer altos estándares de trabajo (calidad y reto) en -- forma individual y en grupo.
 - Intercambio de experiencias -- con otros ejecutivos de otras empresas (misas funciones).
- RECONOCIMIENTO
 - Desayunos para entrega de dis- tintivos.
 - Programa de publicaciones de:
 - . Empleado del mes
 - . Logros especiales
 - . Acciones excepcionales en la misma.
 - . Publicar el programa B por R.
- RESPONSABILIDAD
 - Delegar funciones completas más que tareas repetitivas.
 - Círculos de calidad usados en Monterrey.
 - Intercambio de experiencias - usadas en Tecámac.

- Diseños socio técnicos básicos:
 - . Producción
 - . Calidad
 - . Seguridad
 - . Mantenimiento

TRABAJO EN SI

- Hacer conocer las consecuencias de un buen trabajo o un mal trabajo de cada puesto en otras -- áreas de la empresa.
- Diseñar puestos menos especializados, menos profundos y más amplios y variados.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO

- Incrementar la forma de decisiones con riesgos calculados.
- Recompensar más diferencialmente los buenos resultados de los bajos resultados.
- Usar métodos de desarrollo en -- forma de decisiones y solución -- de problemas como:
 - . Task Forces
 - . Mesas redondas
 - . Solución teórica de problemas específicos
 - . Asignación personales

RAZONES PARA LA MEJORIA

- 1.- Llevar a la gran mayoría de empleados a su rango de sueldo.
- 2.- El primer estudio dió conciencia de problemas y se hizo algo para corregir:

Ejemplo: Guadalajara

- 3.- Mejor comunicación a empleados.

Ejemplo: Informe Trimestral a empleados

- 4.- Mejoría nacional de estabilidad económica y seguridad en el desarrollo.
- 5.- El conocimiento informal de que está estudiando el ambiente o clima de la Empresa.

DIVISION Y FUNCION DE ADMINISTRACION

AREAS CRITICAS:

1. Afiliación
2. Relación de Trabajo
3. Trabajo en sí

RECOMENDACION:

a) Incrementar las relaciones amistosas e informales con los subordinados (cenas familiares, días de campo familiares), pidiendo se organicen por los jefes y los mismos subordinados.

b) Buscar que en las juntas de cada área se propicie la cooperación y la unión más que la competencia. Buscar que los conflictos interpersonales se resuelvan sin que aumente su importancia, ni se dejen pasar.

c) Diseñar los puestos en forma más rica y variada con el objeto de evitar la super especialización y buscar más reto en el trabajo.

Hacer a los subordinados las consecuencias positivas y negativas para la empresa si se hace bien o mal el trabajo.

ADMINISTRACION MASARYK

AREAS CRITICAS:

1. Afiliación
2. Condiciones de Trabajo
3. Trabajo en sí.

RECOMENDACIONES

a) Incrementar las relaciones amistosas e informales con los subordinados (cenas familiares, días de campo familiares, saludos diarios, interés por la familia y problemas de cada - subordinado).

Revisar las cargas de trabajo evitando diferencias de volúmen entre personas con el mismo tipo de trabajo. Buscar que todo el personal requiera sólo de las horas de trabajo contratadas oficialmente.

b) Permitir la "Personalización" de los lugares de trabajo con adornos y artículos particulares.

Corregir los equipos de aire acondicionado, revisar las luces, buscar lugares para estacionamiento y lugar para comer.

c) Diseñar los puestos en forma más rica y variada con el objeto de evitar la super especialización y buscar más reto para las personas en su trabajo.

G U A D A L A J A R A

AREAS CRITICAS:

1. Seguridad por el Trabajo
2. Sueldos

RECOMENDACIONES:

- a) Asegurar a los empleados actuales por medio de revisiones trimestrales y evaluaciones de personal.
- b) Acercarse a los empleados por medio de festejos y tra-
to informal.
- c) Refrescar prestaciones y sus beneficios, o el Audiovi-
sual de Sueldos deberá ser presentado allá.
- d) Ir a entregar distintivos a Guadalajara, y publicar en
periódicos internos y externos.

DIVISION Y FUNCION FINANZAS

AREAS CRITICAS:

1. Seguridad
2. Condiciones de Trabajo
3. Logro

RECOMENDACIONES:

a) Incrementar la calidad y realidad de las evaluaciones y revisiones trimestrales de resultados.

Comunicar en forma más completa y en detalle de los planes, programas y proyectos señalando la parte que cada subordinado deberá tener u ocupar.

Buscar que los subordinados participen más en la elabora--ción de planes, objetivos y proyectos.

b) Revisar las cargas de trabajo evitando diferencias con otros departamentos, buscando se trabaje sólo las horas de trabajo contratadas oficialmente.

c) Establecer altos estándares de trabajo (Calidad y reto) en forma individual y en grupo.

Intercambio de experiencias con empleados de otras empre--sas en puestos similares.

DIVISION PRODUCTOS DE CARBON

AREAS CRITICAS:

1. Estima
2. Sueldos
3. Logro

RECOMENDACIONES:

a) Incrementar los contactos personales con los elementos del grupo (saludos individuales, conocimiento de los intereses personales, conocer a las familias y aumentar la preocupación - por ellas).

b) Presentar el Audiovisual de Sueldos para que se sepa como y porqué se pagan.

Asegurarse de que todo el personal esté en el rango de su sueldo y que cada que se modifique un puesto se evalúe de inmediato.

c) Establecer altos estándares de trabajo (calidad, y reto en forma individual y en grupo).

Intercambio de experiencias de trabajo con otros empleados de otras empresas en puestos lo más similares posible.

DIVISION LINDE

AREAS CRITICAS:

1. Estima
2. Sueldos
3. Oportunidad de desarrollo

RECOMENDACIONES:

a) Aumentar los contactos personales con los elementos del grupo (saludos individuales, conocimiento de los intereses personales, conocer a la familia y aumentar la preocupación por -- ellas).

b) Presentar el Audiovisual de Sueldos para que se sepa como y porqué se pagan. Asegurarse de que todo el personal esté - en el rango de su sueldo y asegurarse que cada que se cambie a alguna persona o se modifique un puesto se evalúe de inmediato.

c) Incrementar en los subordinados la forma de dicisiones con riesgos calculados. Recompensar más diferencialmente el rendimiento excelente del bajo.

Usar métodos de desarrollo en forma de decisiones y solución de problemas como:

- . Task Forces . Mesas Redondas . Solución teórica de problemas . Asignaciones Especiales

LINDE MONTERREY

AREAS CRITICAS:

1. Estima
2. Prestaciones
3. Logro

RECOMENDACIONES:

a) Aumentar los contactos personal es con los elementos del grupo (cenas, paseos, saludos personales, conocimiento - de los intereses particulares y de las familias).

b) Refrescar las prestaciones existentes por medio del Hexágono.

c) Establecer altos estándares de trabajo (calidad y reto) en forma individual y en grupo.

Intercambio de experiencias con empleados de otras empresas en puestos similares.

LINDE SANTO DOMINGO

AREAS CRITICAS:

1. Afiliación
2. Políticas de Empresa
3. Oportunidad de Desarrollo

RECOMENDACIONES:

Siendo esta área la que está en mayor problema, ya que tiene áreas calificadas como "MUY MALAS" y que son básicas para un buen estado de ánimo hacia la empresa:

a) Tratar que todos los del grupo encuentren y participen en la elaboración de los objetivos del grupo, que encuentren solución a los problemas del grupo.

Que los problemas del grupo encuentren factores o imágenes que les haga destacar, que participe en encuestas de fútbol como equipo independiente y como mezcla con el equipo de Santo Domingo.

Incrementar las visitas de ellos a otras áreas de la empresa, visitas a Directores al Departamento y realización de Juntas, sesiones, etc. en Santo Domingo.

b) Buscar la difusión de las políticas de la empresa entre el grupo de las personas de Linde Santo Domingo, y derechos del personal en la empresa.

Juntas mensuales de departamento con la participación de ejecutivos de la empresa.

Crear el sentimiento de "son ustedes importantes".

c) Recompensar buenos rendimientos y buscar participación de los empleados en la toma de decisiones con riesgos calculados.

LINDE MASARYK

AREAS CRITICAS:

1. Sueldos

RECOMENDACIONES:

a) Presentar el Audiovisual sobre sueldos para que sepan porqué y como se pagan los sueldos.

En todas las demás variables éste grupo está por encima del Perfil Teórico pre-establecido como mínimo.

DIVISION QUIMICOS Y AGROQUIMICOS

AREAS CRITICAS:

1. Sueldos
2. Prestaciones

RECOMENDACIONES:

a) Presentar el Audivisual de Sueldos para que sepan cómo se paga y porqué.

b) Recordar las prestaciones de la empresa y presentar las ventajas de ellas.

QUIMICOS MASARYK

AREAS CRITICAS:

1. Prestaciones

RECOMENDACIONES:

a) Refrescar las prestaciones de la empresa y explicar sus beneficios y puntos positivos.

QUIMICOS SANTO DOMINGO

AREAS CRITICAS:

1. Seguridad
2. Sueldos
3. Trabajo en sí

RECOMENDACIONES:

a) Mejorar la calidad y realidad de las Evaluaciones Personales y Revisiones Trimestrales para que el personal sepa - como van.

b) Presentar el Audivisual de Sueldos para que el personal sepa cómo y porqué se pagan los sueldos.

c) Hacer conocer a cada empleado las consecuencias positivas y negativas de un buen trabajo de su puesto en toda la empresa.

DIVISION PRODUCTOS DE CONSUMO

AREAS CRITICAS:

1. Sueldos
2. Responsabilidad

RECOMENDACIONES:

a) Presentar el audivisual de sueldos para que el personal sepa cómo y porqué se pagan estos sueldos.

b) Delegar funciones completas y trabajos completos y no tareas parciales.

Incrementar las siguientes prácticas:

- . Círculos de calidad
- . Intercambio de experiencias
- . Sistemas socio-técnicos en algunos casos

CONSUMO MASARYK

(INCLUYE VENTAS)

AREAS CRITICAS:

1. Comunicación
2. Logro
3. Responsabilidad

RECOMENDACIONES:

a) Establecer un sistema de envíos con noticias a los vendores foráneos. Publicar resultados de la Encuesta en el Hexágono.

b) Establecer altos estándares (calidad) de trabajo e in--formar de las consecuencias en la empresa de un buen o mal trabajo.

c) Intercambio de experiencias y círculos de calidad.

A N A H U A C

AREAS CRITICAS:

1. Estima
2. Prestaciones
3. Logro

RECOMENDACIONES:

a) Aumentar los contactos personales con los elementos del grupo; saludos individuales, conocer a las familias, sus preferencias particulares, etc.

b) Refrescar las prestaciones que tiene la empresa haciendo hincapié en sus beneficios.

c) Establecer altos estándares de calidad y reto en el trabajo y pugnar por círculos de calidad e intercambio de experiencias.

T E C A M A C

AREAS CRITICAS:

1. Estilos de supervisión
2. Logros
3. Responsabilidad

RECOMENDACIONES:

a) Establecer altos estándares de trabajo (calidad y reto) en forma individual y en grupo.

Intercambio de experiencias.

c) Delegar funciones completas, empujar más a la toma de decisiones con riesgos calculados y dar más libertad de pensamiento que se aplica a la solución de problemas (mucha dependencia de los resultados de UCC-Batteries).

X A L O S T O C

AREAS CRITICAS:

1. Seguridad
2. Prestaciones
3. Logro

RECOMENDACIONES:

Esta es una de las áreas más alejados anfmicamente de la empresa, hay que acercarlas.

a) Mejorar las evaluaciones, hacerlas más crebles, más participativas y hacer las revisiones trimestrales por ejecu_tivos beneficios.

b) Refrescar las prestaciones y explicar sus beneficios.

c) Establecer altos estándares de calidad y reto en el trabajo en forma individual y en grupo.

2.0 COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

El análisis e interpretación de los resultados nos servirá, para llevar a cabo la comprobación de las hipótesis.

Encontrándose que se comprobaron las hipótesis principales: es decir que aplicados los factores de motivación de Abraham Maslow y - Frederick Herzberg, los individuos elevan su rendimiento en sus tareas dentro de la organización.

CONCLUSIONES

1. Podemos decir que hoy en día muchos de los administradores se interesan por motivar a los empleados, con el fin de lograr mejores resultados en todas sus actividades, y sin embargo, es necesario recalcar que la motivación no es la solución de los distintos problemas que surgen en el seno de la organización.

2. Los objetivos que se persiguen con la motivación de los Recursos Humanos son variados, siendo el más importante - a nuestro parecer el que los empleados se sientan satisfechos en su trabajo, para alcanzar así una mejor realización de sus objetivos personales y por consecuencia los de la misma empresa.

3. Para saber lo que motiva a los empleados se debe saber algo de sus aficiones, necesidades, deseos, valores y el medio ambiente cultural en el que viven; así como también observar su conducta dentro de la organización cuando tratan de satisfacer necesidades.

4. Las teorías motivacionales así como los estilos de dirección, marcan lineamientos que hay que tomar en cuenta para crear un buen sistema de motivación de acuerdo a las características de la organización.

5. Podemos decir que todo administrador de Recursos Humanos debe tener presente que al implantar un método de motivación siempre deberá de ir acompañado por un sistema de incentivos adecuado a las necesidades de los subordinados y de la organización, que proporcione placer y satisfacción al individuo y que permita a la organización alcanzar sus metas.

6. Los incentivos tendrán como finalidad provocar o modificar el comportamiento humano para disminuir los vicios y -- errores de los empleados dentro de los sistemas y procesos de trabajo.

7. En un sistema de incentivos deben combinarse los incentivos económicos con los no-económicos para que resulten más - atractivos a los miembros de la organización, es decir, deben estar constituidos de tal manera que surcan a dichos elementos para lograr sus metas personales y que trasciendan en los de - la organización.

8. Considerando que cada individuo es diferente a los demás, sus necesidades no pueden ser las mismas, por lo tanto -- reacciona de distinta manera al sistema de incentivos que se - implante y el valor de motivación que se derive de éstos incentivos dependerá de que el empleado pueda asociar sus contribu- ciones con los pagos-incentivos que se reciben.

9. Hay que procurar que se revicen la actuación y el com- portamiento de los miembros de la organización, para que ésta sirva de base para determinar los aumentos de sueldos y sala-- rios dentro del grado y nivel jerárquico correspondiente. Esto ayudará a establecer pólíticas de estímulo o incentivos. Lo -- cual traerá como consecuencia una mayor eficiencia en los ser- vicios que son otorgados al personal.

10. Los resultados de que nuestra investigación nos han - llevado a la conclusión de que los trabajadores de la empresa- prefieren los incentivos no-económicos en el siguiente orden:

- 1° Que sus jefes le reconozcan a usted como un buen trabajador.
- 2° Tener la oportunidad de ocupar puestos más importantes
- 3° Tener buenas relaciones con sus compañeros y jefes.

Como observamos: el logro, el reconocimiento y la estimación son las necesidades que los trabajadores de la empresa buscan satisfacer.

SUGERENCIAS

1. Todo departamento de Recursos Humanos dentro de sus funciones, debe crear un sistema propio de incentivos para motivar a los trabajadores.

2. El sistema de incentivos debe tomar en cuenta, los objetivos , las necesidades, los deseos, las características, y el medio ambiente social y de trabajo de los empleados, para que funcione debidamente y así tanto los trabajadores como la organización lograr sus propósitos.

3. Para conocer lo que tiene que tomar en cuenta, debe llevar a cabo investigaciones periódicas que le permitirán actualizar el sistema de motivación que la organización emplea.

4. El sistema de incentivos debe combinar los incentivos económicos con los no-económicos para que los trabajadores se sientan satisfechos y pongan todo lo que está de su parte al desempeñar su labor.

5. El sistema de incentivos debe considerarse sólo como un aspecto dentro de la Administración de Recursos Humanos, que contribuye al desarrollo y crecimiento armónico de todas las áreas de la organización en conjunto.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICASCAPITULO I

DONALD WASS (Motivación y Filosofía Gerencial)

COFFER Y APPELY (Psicología de la Motivación)

SAYLES Y STRAUSS (Los Problemas Humanos de la Dirección)

DALTON E. Mc FARLAND (Administración de Personal)

CAPITULO II

ABRAHAM MASLOW (Motivation And Personalitty)

CAPITULO III

DR. FERNANDO ARIAS GALICIA (Int. a la técnica de investigación
de la Administración y el Comportamiento ambiental)

JORGE PADUA (Técnicas de Investigación aplicadas a las Ciencias
Sociales)

GENE F. SUMMERS (Medición de Actitudes)